

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ A DANÍ

Návrh sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace pro čerpání dotace na CNC
obráběcí centrum v rámci dotačního programu OP PIK

Proposal for Setting up Business Plan of Business Corporation on Drawing Subsidies
for CNC Machining Center within OP PIK Subsidy Program

Student: Eva Pospíšilová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph. D.

Ostrava 2018

Zadání bakalářské práce

Student:

Eva Pospíšilová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6202R049 Účetnictví a daně

Téma:

Návrh sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace pro čerpání dotace na CNC obráběcí centrum v rámci dotačního programu OP PIK
Proposal for Setting up Business Plan of Business Corporation on Drawing Subsidies for CNC Machining Center within OP PIK Subsidy Program

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Způsob čerpání dotací z EU pro dotační program OP PIK
 3. Charakteristika a náležitosti podnikatelského plánu
 4. Návrh na sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace s využitím dotačního programu OP PIK
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným 2016 – prakticky včetně účetnictví a daní*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. 368 s. ISBN 978-80-7554-037-9.
- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 3 a 4 dané mi k dispozici
jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11.5.2018

Eva Pospíšilová
Eva Pospíšilová

Obsah

1	Úvod	5
2	Způsob čerpání dotací z EU pro dotační program OP PIK.....	7
2.1	Regionální politika	7
2.1.1	Principy regionální politiky.....	8
2.1.2	Regionální politika v letech 2000–2006.....	10
2.1.3	Regionální politika v letech 2007–2013.....	11
2.1.4	Regionální politika ČR.....	12
2.2	Regionální politika programovacího období 2014–2020	15
2.2.1	Strategie Evropa 2020	18
2.2.2	Společný strategický rámec.....	19
2.2.3	Dohoda o partnerství	20
2.3	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	
2014–2020	21
2.3.1	Tvorba operačního programu	21
2.3.2	Finanční rámec operačního programu.....	22
2.4	Charakteristika prioritních os operačního programu Podnikání a	
inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020	24
2.4.1	Prioritní osa 1	24
2.4.2	Prioritní osa 2	25
2.4.3	Prioritní osa 3	26
2.4.4	Prioritní osa 4	27
2.4.5	Prioritní osa 5	28
3	Charakteristika a náležitosti podnikatelského plánu	29
3.1	Vymezení podnikatelského plánu	30
3.1.1	Důvody pro tvorbu podnikatelského plánu	30
3.1.2	Požadavky na podnikatelský plán a základní forma	31
3.2	Příprava projektu podnikatele.....	33
3.2.1	Definování podnikatelských příležitostí a cílů.....	33
3.2.2	Výběr potenciálních trhů a analýza konkurence	34
3.2.3	Marketingová a obchodní strategie	37

3.2.4	Realizační projektový plán	40
3.2.5	Finanční plán	40
3.2.6	Finanční analýza projektu	41
3.2.7	Hodnocení projektu z hlediska úspěšnosti a rizik	44
4. Návrh na sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace s využitím		
dotačního programu OP PIK		47
4.1	Identifikace výzvy	47
4.2	Identifikační údaje žadatele o podporu	51
4.3	Projektová realizace	53
4.4	Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami výzvy programu	53
4.5	Plnění stanovených indikátorů	55
4.6	Organizační zajištění projektu	57
4.7	Zhodnocení tržního potenciálu žadatele	57
4.8	Marketingová a obchodní strategie	59
4.9	Přidaná hodnota projektu (indikátor 10700)	61
4.10	Finanční analýza projektu	62
4.11	SWOT analýza žadatele a projektu	65
4.12	Závěr	67
5.	Závěr	68
<i>Seznam použité literatury</i>		<i>69</i>
<i>Seznam zkratek</i>		<i>72</i>
<i>Seznam tabulek, obrázků a grafů</i>		
<i>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</i>		
<i>Seznam příloh</i>		
<i>Přílohy</i>		

1 Úvod

Mezi zeměmi Evropské unie dochází v procesu evropské integrace k postupnému zákonnému a ekonomickému sblížování. Stálý problém ovšem tvoří rozdíly ekonomické a sociální úrovně jednotlivých regionů členských zemí. Snižování těchto rozdílů je úkolem regionální politiky Evropské unie, kdy je pro tento účel využíváno Evropských strukturálních a investičních fondů, z nichž mohou členské země čerpat finanční prostředky. V programovacím období 2007–2013 nebyla Česká republika v čerpání fondů příliš aktivní, důvody můžeme hledat např. v malé snaze o propagaci využívání operačních programů mezi menšími podniky. Pro období 2014–2020 má Česká republika šanci využít z Evropských strukturálních a investičních fondů až 20 048 mil. €. A důležitá je podpora jejich čerpání především podniky v hospodářsky problémových regionech.

Cílem bakalářské práce je přehledné vyhodnocení Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020, spolufinancovaného z Evropského fondu pro regionální rozvoj, a to v kontextu celkového vývoje regionální politiky EU a ČR, a zpracování žádosti o podporu pro vybraný projektový záměr, který je v rámci tohoto operačního programu realizován.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První a pátá kapitola slouží pro úvod a závěry z probíraného tématu. Pro naplnění cíle práce jsou stěžejní kapitoly číslo dva, tři a čtyři. Ve druhé – teoretické – kapitole je využito nástroje syntézy pro teoretický popis vývoje, nástrojů a cílů regionální politiky, který vysvětluje důvody pro vznik operačních programů. Vede až k charakteristice Operačního programu podnikání a inovace 2014–2020. Třetí kapitola je také teoretická a zabývá se popisem postupu pro vytvoření komplexního a přehledného podnikatelského plánu ať už žadatele o podporu dotačního programu, nebo podnikatele obecně. Ve čtvrté – praktické – kapitole, je představen program podpory Technologie – výzva IV. a zpracován modelový podnikatelský plán žadatele o tuto programovou podporu.

Při zpracování bakalářské práce je pro druhou kapitolu využito odborné literatury zaměřené na čerpání dotací z fondů EU, programových dokumentů EU a ČR, převážně programového dokumentu Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který je operačním programem Ministerstva průmyslu a obchodu České

republiky. V rámci třetí kapitoly je čerpáno převážně z odborné literatury, která se zabývá sestavováním podnikatelských plánů, podnikovou ekonomikou a marketingem. Čtvrtá kapitola využívá příloh, které jsou poskytovány pro výzvu programu podpory Technologie – výzva IV.

2 Způsob čerpání dotací z EU pro dotační program OP PIK

Pro stabilní vývoj ekonomiky je důležité postupně začleňovat nové technologie do výrobního procesu podniků a tím jim dát možnost nejen lepší konkurenceschopnosti na trhu, ale také vytvářet vlastní inovace a technologické postupy. Technologie ale nejsou levnou investicí. Jednou z cest, jak je získat, se staly operační programy, které fungují již od roku 2000. V druhé kapitole se tedy budeme zabývat otázkou, proč vlastně vznikly, pro co všechno jsou poskytovány. Je zde podrobně charakterizován Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020.

2.1 Regionální politika

Regionální politika, neboli politika hospodářské a sociální soudržnosti, či strukturální politika je významnou aktivitou EU a jednou z jejích nejvýznamnějších výdajových položek. Funguje na účinném principu solidarity, kdy bohatší země přispívají na rozvoj chudších a jejich regionů. Dle *Marek a Kantor*: „Motivů pro založení regionální politiky EU bylo několik, převážně však ekonomické, sociální, politické a později i ekologické. Její hlavní cíl představovalo zvýšení ekonomické a sociální soudržnosti a tím snížení rozdílů v rozvoji jednotlivých regionů“ (2007, s. 19).

Důležité je uvědomit si, že velká nerovnost mezi jednotlivými regiony bude negativním způsobem ovlivňovat výkonnost celé ekonomiky a to hlavně v oblastech konkurenceschopnosti podniků na trhu technologického vývoje a inovací. Od roku 2000 probíhá vývoj regionální politiky v nastavení jednotlivých programovacích období, pro které jsou přesně stanoveny cíle, zdroje a podmínky pro čerpání z daných zdrojů.

Pro vytvoření jednotné a konzistentní struktury územního srovnávání a pro přehlednou distribuci prostředků vznikla tzv. nomenklatura územních statistických jednotek – NUTS, která se v legislativě EU začala používat od roku 1988. Pro územní jednotky nižší než kraj byl od roku 2008 zaveden systém LAU (Local Administrative Units – místní samosprávné jednotky). Přehled jednotlivých úrovní klasifikace NUTS v tabulce 2.1. Přehled jednotek NUTS v klasifikaci CZ-NUTS pro Českou republiku v tabulce 2.2.

Tab. 2.1 *Klasifikace NUTS*

NUTS 0	NUTS 1	NUTS 2	NUTS 3	LAU 1	LAU 2
				dříve NUTS 4	dříve NUTS 5
stát	území	oblast	kraj	okres	obec

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2.2 *Klasifikace CZ-NUTS*

	NUTS 0	NUTS 1	NUTS 2	NUTS 3
Jednotka	administrativní	neadministrativní	neadministrativní	administrativní
území	Česká republika	území České republiky	Praha	Hlavní město Praha
			Střední Čechy	Středočeský kraj
			Jihozápad	Jihočeský kraj Plzeňský kraj
			Severozápad	Karlovarský kraj Ústecký kraj
			Severovýchod	Liberecký kraj Královéhradecký kraj Pardubický kraj
			Jihovýchod	Kraj Vysočina Jihomoravský kraj
			Střední Morava	Olomoucký kraj Zlínský kraj
			Moravskoslezsko	Moravskoslezský kraj

Zdroj: Portál územního plánování, vlastní zpracování

2.1.1 Principy regionální politiky

Principy regionální politiky dělíme na pět základních principů a tři – čtyři doplňkové. Všechny principy prochází jak programovou fází procesu, tak i jeho samotnou realizací.

Princip programování spočívá ve zpracovávání *programových dokumentů*. Dokumenty jsou zpracovávány na šesti až sedmileté období a jsou zaměřeny na potřeby rozvojových regionů. Po jejich schválení Evropskou komisí jsou na konkrétní programy přidělovány finanční prostředky.

Princip adicionalily (doplňkovosti) vychází z předpokladu, že sféry financované z prostředků EU představují prioritu nejen pro členský stát, ale pro EU jako celek.

Mezi členskou zemí a EU musí být ovšem uzavřena určitá míra národního spolufinancování, kterou musí členská země dodržet. Účelem není nahrazování prostředků státních rozpočtů jednotlivých členských zemí, ale je důležité tyto prostředky doplňovat. EU musí postupně doplňovat národní zdroje tak, aby realizace programů probíhala rychleji, než by bylo možné pouze s využitím národních zdrojů. Národní zdroje by také neměly stagnovat a mělo by dojít k jejich postupnému růstu.

Princip koncentrace má za cíl rozdělovat finanční prostředky ze strukturálních fondů tak, aby byly soustředěny do nejvíce problémových regionů, a v daných regionech přinesly maximální možný efekt. Dle tohoto principu měly být upřednostňovány velké ucelené projekty v menším rozsahu před velkým počtem malých projektů s menším významem.

Princip partnerství vyžaduje, aby se na přípravě, realizaci i hodnocení projektů podílely nejen orgány EU a vláda dané země, ale i orgány na úrovni regionů. Což jsou lokální a regionální partneři, hospodářští a sociální partneři (např. odborové svazy), zástupci univerzit, zástupci neziskových organizací či partneři z oblasti životního prostředí. Uplatnění tohoto principu by mělo zajistit, že se na rozdělení prostředků budou podílet i samotní příjemci a dojde k respektování skutečných potřeb cílových skupin. Definice principu partnerství nejsou podrobně vymezeny, což může vést k tomu, že v každém individuálním operačním programu mohou být pravidla partnerství odlišná.

Princip monitorování a hodnocení zahrnuje činnosti sledující dodržování předepsaných pravidel a postupů a to pomocí monitorovacího systému, jehož nejvyšším orgánem je Národní monitorovací výbor. Monitoring je zaměřen na vývoj jednotlivých projektů a hodnocení zase na vývoj operačního programu jako celku. Proces hodnocení je dále rozdělen do tří fází.

- **Ex-ante** (předběžné hodnocení) zahrnuje hodnocení dosavadních programů, socioekonomický dopad programu, hodnocení důvodů pro zvolení daného programu, hodnocení způsobu kvantifikace cílů programu a hodnocení návrhu implementačního systému.

- **Interim** (střednědobé hodnocení v polovině programu) posuzuje, zda nedošlo ke změně výchozích předpokladů v průběhu realizovaného programu. Zaměřuje se hlavně na efektivnost využití finančních prostředků a systém implementace. Výchozími parametry pro toto hodnocení jsou hlavně monitoring a hodnocení ex-ante.
- **Ex-post** (následné hodnocení) posuzuje dosažené výsledky, provádí analýzu využití zdrojů a hodnotí efektivnost jednotlivých programů. Konečné výsledky následného hodnocení slouží jako podklad při přípravě budoucích programovacích období. Následné hodnocení spadá pod odpovědnost Evropské komise a členské země pro něj předkládají pouze podklady.

Princip solidarity a princip subsidiarity patří mezi jedny z několika doplňkových principů regionální politiky. Princip solidarity tvoří základy regionální politiky, kdy vyspělejší země pomáhají svými příspěvky méně vyspělým zemím k rozvoji. A podle principu subsidiarity dochází k delegování pravomocí na co nejnížší možnou úroveň rozhodování (Tauer a kol., 2009).

2.1.2 Regionální politika v letech 2000–2006

Od poloviny 80. let 20. století docházelo k reformám regionální politiky. Důvody bychom mohli hledat ve snaze EU (tehdy ES) o větší provázanost tehdejší regionální politiky s politikou sociální a zemědělskou. Roku 1988 došlo k integraci regionální politiky a určitých částí sociální a zemědělské politiky do tzv. strukturální politiky. Ta později dostala oficiální název *Politika hospodářské a sociální soudržnosti* (dle Maastrichtské smlouvy). Dále byly poprvé zavedeny principy regionální politiky, prvky střednědobého plánování regionálních programů a koncept víceletých rozvojových programů. Tento koncept byl uplatněn v dokumentu Agenda 2000, který se stal stěžejním plánem programovacího období 2000–2006. Nastiňoval základní směry vývoje EU a definoval cíle pro dané období (z původních 7 byly nakonec závazně stanoveny jen 3). Na uskutečnění těchto cílů bylo v období od 1. ledna 2000 do 31. prosince vymezeno 275 mld. €, z toho 45 mld. € novým členským zemím.

Cíl 1: Pomoc zaostalým oblastem. R. Kaňa uvádí: „Základním předpokladem pro zařazení do tohoto cíle jsou regiony úrovně NUTS II, ve kterých HDP na obyvatele měřený paritou kupní síly za poslední tři roky je menší než 75 % průměru členských zemí EU“ (2010, s. 108). O konečném vymezení regionů s nárokem na tuto formu podpory tehdy rozhodovala Evropská komise.

Cíl 2: Hospodářská a sociální restrukturalizace oblastí na úrovni NUTS III. Zde šlo o pomoc regionům, jejichž obyvatelstvo nebo naopak plocha nebyly dostatečně velké. Dále šlo o oblasti, kde došlo k socioekonomickým změnám v průmyslu a službách, nebo o upadající venkovské oblasti. Počet obyvatel podporovaných regionů nesměl překročit 18 % celkového počtu obyvatel EU. Pro každou zemi byly stanoveny populační stropy.

Cíl 3: Strategie rozvoje lidských zdrojů. Důležitá zde byla podpora systémů vzdělávání a školení pro rozvoj lidských zdrojů a snaha o snížení nezaměstnanosti (Kaňa, 2010).

2.1.3 Regionální politika v letech 2007–2013

V důsledku rozšíření EU na 25 členských zemí došlo v jejím rámci k výraznému nárůstu rozdílů mezi jednotlivými regiony. Počet obyvatel při vstupu nových zemí do EU vzrostl o 20 %, ale celkový růst HDP byl pouze o 4-5 % a průměrný příjem na osobu v EU se snížil o 10 %. Důležitá tedy byla reforma regionální politiky. Návrh rozpočtu pro programovací období 2007–2013 byl schválen v únoru 2004. Poté byla vydána *Třetí zpráva o ekonomické a sociální soudržnosti*, na jejímž základě došlo ke vzniku návrhu tzv. *Nového partnerství pro růst a zaměstnanost*. Ten byl schválen Evropskou komisí v roce 2005 a mohly být zveřejněny cíle programovacího období 2007–2013. Celkové výdaje pro toto období činily 347mld. €, z toho pro ČR asi 26 mld. €. Podrobnější rozdělení zdrojů pro ČR v rámci jednotlivých cílů viz tab. 2.3. Na toto programovací období byly opět stanoveny tři cíle.

Tab. 2.3 *Cíle a rozdělení fondů pro EU, ČR*

Cíl	Fondy EU celkem		Fondy ČR	
	mld. €	%	mld. € / mil. €	%
Konvergence	283 mld. €	81,54	25,88 mld. €	96,98
Reg. konkurencesch. a zam.	54,96 mld. €	15,95	419,09 mil. €	1,56
Evropská územní spolupráce	8,72 mld. €	2,52	389,05 mil. €	1,46
Celkem	347 mld. €		26,69 mld. €	

Zdroj: Strukturální fondy, vlastní zpracování

Cíl 1: Konvergence. Účelem byla pomoc méně rozvinutým zemím EU (HDP na obyvatele menší než 90 % průměru EU) a regionům (HDP na obyvatele menší než 75 % průměru EU). V rámci ČR se týkal všech regionů kromě Prahy.

Cíl 2: Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Zde byly snahy o zvýšení úrovně konkurenceschopnosti, zaměstnanosti a přitažlivosti regionů na úrovni NUTS I nebo NUTS II pomocí předvídání hospodářských a sociálních změn, podporou inovace a podnikavosti.

Cíl 3: Evropská územní spolupráce. Cílem bylo zvýšení meziregionální, přeshraniční, nadnárodní spolupráce (Tauer a kol. 2009).

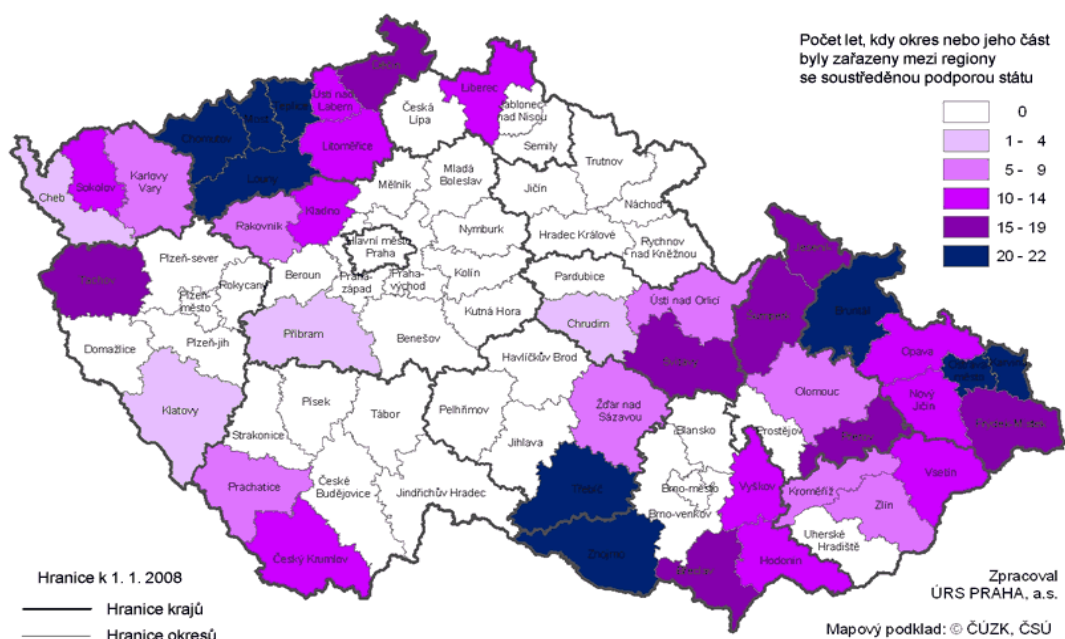
2.1.4 Regionální politika ČR

Na počátku 90. let 20. století se vláda ČR věnovala spíše problémům privatizace a transformace na samostatně fungující stát a regionální politice bylo věnováno málo pozornosti. Roku 1990 sice vznikl dokument *Zásady národa ČNR o regionální politice*, který se orientoval na podporu rozvoje, ale nakonec nebyl vládou projednán. Místo něj měl být do března 1992 předložen zákon o regionální politice, avšak ani k tomuto nakonec nedošlo. Roku 1992 byly schváleny *Zásady regionální politiky vlády ČR*. Jejich hlavním úkolem nebyla podpora slabších regionů, ale šlo hlavně o státní podporu MSP. Cílem bylo podpořit nabídkovou stranu ekonomiky formou přímé podpory podnikání a výstavbou infrastruktury. Z tohoto plyne, že regionální politika byla až do roku 1996 na okraji zájmu vlády a sloužila pouze jako způsob rozvoje MSP.

Od roku 1996 začalo docházet v rámci regionální politiky ČR k postupné aktivizaci. Aktivizace byla důsledkem působení vnějších i vnitřních faktorů, které tehdejší vláda ČR nemohla opominout. Za vnější faktor můžeme považovat možnost ČR stát se jednou z členských zemí EU. Za faktor vnitřní, že docházelo k vysokému nárůstu rozdílů v socioekonomickém rozvoji mezi regiony. Velmi důležitým krokem byl vznik Ministerstva pro místní rozvoj k 1. 1. 1996 a schválení 14 krajů, které jsou dnes na úrovni středního řízení pro českou regionální politiku.

Dále došlo v roce 1998 k aktualizaci *Zásad regionální politiky ČR*. Hlavními cíli bylo zajistit vyvážený rozvoj regionů, snižování rozvojových rozdílů jednotlivých regionů a podpora jejich hospodářského a sociálního rozvoje. Podpora byla zaměřena pouze na strukturálně postižené regiony, a hospodářsky slabé regiony. Na Obrázku 2.1 můžeme vidět, že okresy s nejdelší soustředěnou podporou státu jsou hlavně v ústeckém kraji (Chomutov, Most, Teplice...), na Vysočině (Třebíč), v Jihomoravském kraji (Znojmo) a v Moravskoslezském kraji (Bruntál, Ostrava, Karviná). Důležitá byla také příprava *Národního rozvojového plánu ČR pro programovací období 2000–2006*. Tento plán byl totiž podmínkou pro získání předvstupní pomoci z EU a základem pro zpracování *Národního strategického referenčního rámce*, rámcovou rozvojovou strategií státu.

Obr. 2.1 Regiony se soustředěnou podporou státu



Zdroj: Deník veřejné zprávy

Do roku 2000 byla regionální politika ČR realizována pouze na základě usnesení vlády. Dne 22. června 2000 byl schválen první zákon o regionální politice, a to *zákon č. 248/2000Sb., o podpoře regionálního rozvoje ve znění pozdějších předpisů*. Tímto zákonem vešla v platnost nová působnost správních úřadů, krajů, obcí a stanovily se také podmínky pro poskytování podpory regionálního rozvoje. Zákon č. 248/2002Sb. definuje region jako územní celek vymezený územními obvody krajů a obcí, jehož rozvoj může být podporován podle tohoto zákona. Dále také vešel v platnost *zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách ve znění pozdějších předpisů*, díky němuž mělo docházet k vyváženějšímu rozvoji regionů. Roku 2001 bylo dokončeno utváření územních celků a začala fungovat krajská zastupitelstva. V dalším roce byly vytvořeny regionální rady na úrovni NUTS II, které zajišťovaly zavádění regionálních rozvojových programů. Dne 1. května 2004 se Česká republika stala členskou zemí EU a připojila se k plnění cílů EU pro programové období 2000–2006.¹

¹ MASARYKOVA UNIVERZITA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, BRNO, *Vybrané kapitoly ze socioekonomické geografie České republiky* [online] Muni.cz, 2013 [7. 1. 2018] dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/skripta/SE_geografie_CR.pdf

2.2 Regionální politika programovacího období 2014–2020

V programovacím období 2014–2020 dochází k novinkám a určitým změnám jak na evropské, tak české úrovni. Především došlo ke změnám v oblasti evropských fondů. *Evropský námořní a rybářský fond* a *Evropský fond pro rozvoj venkova*, které spadají do evropské zemědělské, resp. rybolovné politiky, jsou teď zahrnuty pod jednotný rámec ESI fondů (viz. podkapitola 2.2.2). Jako příklady dalších změn na evropské úrovni můžeme jmenovat dokument *Dohoda o partnerství*, který nahrazuje *Národní strategický a referenční rámec*, dále snížení počtu cílů na dva, nastavení systému předběžných podmínek či vyšší důraz na plnění stanovených indikátorů. Nejvýznamnější změnou na české úrovni je redukce počtu tematických operačních programů a stanovení jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi. Finanční rámec programovacího období 2014–2020 byl schválen na počátku roku 2013 Radou EU. Pro cíl Investice pro růst a zaměstnanost bylo vyčleněno 96,09 % z celkových zdrojů ESI fondů (tzn. asi 317 mld. €). Pro cíl Evropská územní spolupráce je tedy celkový přiděl 2,69 % (tzn. asi 8,9 mld. €). Sedm nejvíce podporovaných členských zemí za období 2014–2020 jsou Polsko (71 905 mil. €), Itálie (29 579 mil. €), Španělsko (26 256 mil. €), Rumunsko (21 304 mil. €), Maďarsko (20 093 mil. €), Česká republika (20 048 mil. €) a Portugalsko (19 403 mil. €).²

² EUR-Lex - 32016D1941 - EN - EUR-Lex. *EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language* [online]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.299.01.0061.01.CES&toc=OJ:L:2016:299:TOC

Cíl: Investice pro růst a zaměstnanost

Přehled regionálních operačních programů ČR a jejich řídicích orgánů:

- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (Ministerstvo průmyslu a obchodu),
- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy),
- OP Zaměstnanost (Ministerstvo práce a sociálních věcí),
- OP Doprava (Ministerstvo dopravy),
- OP Životní prostředí (Ministerstvo životního prostředí),
- Integrovaný regionální operační program (Ministerstvo pro místní rozvoj),
- OP Praha pól růstu ČR (Magistrát hlavního města Prahy),
- OP Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj).

Cíl: Evropská územní spolupráce

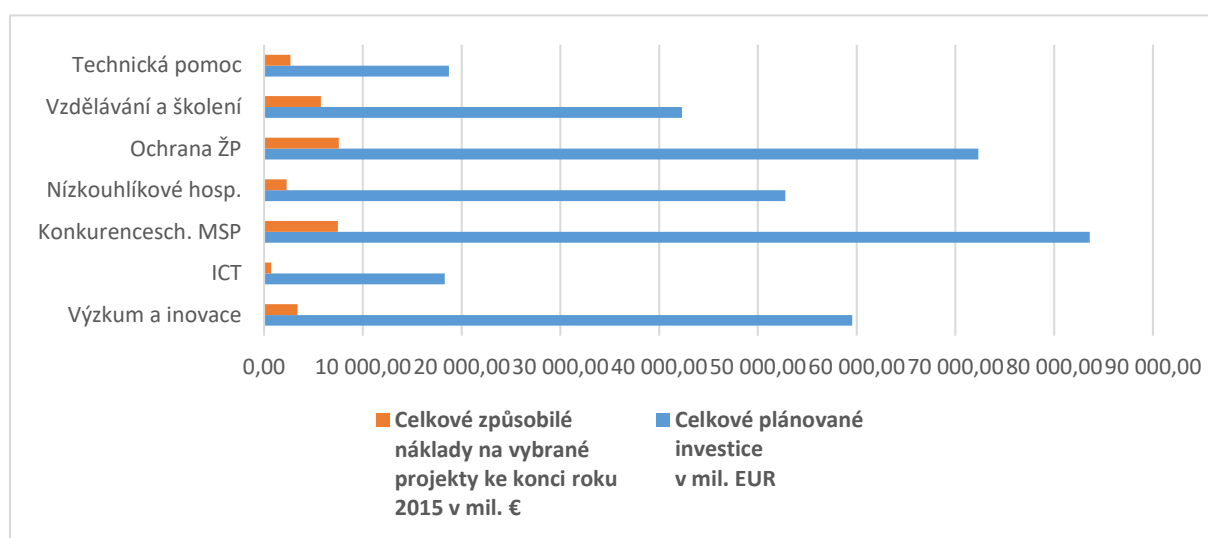
Přehled přeshraničních, nadnárodních a meziregionálních operačních programů ČR:

- Program přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou (řízen MPO),
- Program přeshraniční spolupráce mezi Slovenskou republikou a Českou republikou (koordinován MPO),
- Program přeshraniční spolupráce mezi Rakouskou republikou a Českou republikou (koordinován MPO),
- Program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Bavorsko a Českou republikou (koordinován MPO),
- Program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou (koordinován MPO),
- Program nadnárodní spolupráce „Central Europe“ (koordinován MPO),
- Program meziregionální spolupráce (koordinován MPO).³

³ Investice pro růst a zaměstnanost | Dotace EU. *Dotace EU | Dotace z EU na klíč* [online]. Copyright © 2018 [cit. 18.02.2018]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/investice-pro-rust-a-zamestnanost/>

Pro zachycení vývoje čerpání finančních prostředků z ESI fondů, pro právě probíhající programovací období, je zatím zveřejněna pouze *Zpráva Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: souhrnná zpráva o výročních zprávách o provádění programů z roku 2016 týkajících se provádění v letech 2014–2015*. Dle této zprávy bylo vyčerpáno do podzimu 2016 128,8 mld. €, což představuje podíl asi 20,2 % z celkového objemu investic plánovaných pro období 2014–2020. Celkově je počáteční pokrok období 2014–2015 srovnatelný s konečným stavem období 2007–2009. Pokrok při výběru projektů a pokrok s ohledem na cílové hodnoty ukazatelů se však mezi jednotlivými členskými zeměmi a programy liší. Důvodem je, že mnoho projektů bylo přijato až v roce 2015 a ještě nebyly realizovány.⁴ Přehled vývoje vybraných tematických cílů pro roky 2014–2015 v grafu 2.1.

Graf 2.1 Vývoj období 2014-2015



Zdroj: Evropská komise, vlastní zpracování

⁴ INSTITUT PRO VEŘEJNOU ZPRÁVU PRAHA. *Programové období 2014 – 2020*. [online]. [25. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/eGON2/WEB%20-%20materi%C3%A1ly/Programov%C3%A9%20obdob%C3%AD%202014-2020.pdf

2.2.1 Strategie Evropa 2020

V reakci na celosvětovou globální a finanční hospodářskou krizi, jejíž hlavní dopad pocítily země Evropy v roce 2008, si EU uvědomila, že rychlý pohyb a vývoj celosvětové ekonomiky bude vyžadovat stále rychlejší a rozhodnější politické zásahy, hlavně v otázkách hospodářské a sociální úrovně. Pro udržitelný růst, rozvoj MSP, více pracovních příležitostí atd. bylo potřeba vytvořit novou silnější strategii, tou se stala strategie Evropa 2020. Základem tohoto dokumentu jsou tři vzájemně se posilujících priority: *inteligentní růst*, *udržitelný růst* a *růst podporující začlenění*. Evropská komise zde na základě znalostí o zahraniční politice, vnitřním trhu, vývoji regionální politiky aj. definovala pět měřitelných cílů, které představují směr, kterým se bude EU dále ubírat a také měřítko jejího úspěchu.

Do roku 2020 si EU klade za cíl:

- 75 % obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let by mělo být zaměstnáno.
- Bude dosaženo cílů „20–20–20“ v oblasti klimatu a energie (zvýší se podíl obnovitelných zdrojů energie v konečné spotřebě energie na 20 %, zvýší se energetická účinnost o 20 % a sníží se emise skleníkových plynů o 20 %).
- Do výzkumu a vývoje by měla být investována 3 % HDP Evropské unie.
- Podíl dětí, které předčasně ukončují povinnou školní docházku, by měl být pod hranicí 10 %. Nejméně 40 % mladší generace by mělo dosáhnout terciální úrovně vzdělání.
- Počet osob ohrožených chudobou bude snížen o 20 milionů.

V návaznosti na tyto cíle a za účelem převést tyto cíle do podoby vnitrostátních cílů a směrů vzniklo také sedm stěžejních iniciativ, které byly a jsou pro EU a členské státy závazné.

Důležité prvky v rámci pokroku prioritních cílů:

- *Inovace v Unii*: lepší podmínky pro přístup k financování výzkumu a vývoje.
- *Mládež v pohybu*: snadnější přístup mladých lidí na pracovní trh.
- *Digitální program pro Evropu*: rychlejší rozvoj vysokorychlostního internetu, a využití jednotného digitálního trhu v rámci domácností a podniků.
- *Evropa méně náročná na zdroje*: podpora pro přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku, lepší využití obnovitelných zdrojů energie.
- *Průmyslová politika pro éru globalizace*: podpora konkurenceschopnosti a podnikatelského prostředí, zejména pro MSP.

- *Program pro nové dovednosti a pracovní místa*: rozvoj dovedností občanů pro posílení jejich pracovního postavení na trhu, zvýšení jejich účasti na trhu práce a vyrovnávání nabídky a poptávky po práci.
- *Evropská platforma pro boj proti chudobě*: prohloubení sociální a územní soudržnosti tak, aby i lidé postižení chudobou a sociálním vyloučením cítili výhody z růstu zaměstnanosti a aktivně se zapojovali do společnosti.

Důležité je změnit kroky vývoje regionální politiky tak, aby v rámci EU nenastala znovu stejná situace, která vedla k již zmiňované krizi. Dochází například k rozdílům produktivity mezi regiony. Pro snižování těchto rozdílů je tedy skutečně důležité posilovat investice do VaV, či ICT. Dále také musíme vzít v potaz demografický vývoj a musíme umět reagovat na fakt, že počet narozených dětí se neustále snižuje a na druhou stranu počet lidí starších 60 let nyní bude rychle stoupat. Systém sociálního zabezpečení tedy bude značně zatížen.⁵

2.2.2 Společný strategický rámec

V rámci tohoto dokumentu jsou Evropskou komisí vymezovány postupy a zdroje pro dosahování cílů programovacího období 2014–2020 s přihlédnutím k naplnění strategie Evropa 2020. Jsou zde stanovena důležitá a klíčová opatření, která mají být podporována z jednotlivých Evropských strukturálních a investičních fondů. Tyto fondy se pro programové období 2014–2020 rozrostly z původního počtu tří na pět a jsou jimi:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR),
- Evropský sociální fond (ESF),
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF),
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV),
- Kohezní fond – Fond soudržnosti (FS).⁶

⁵ EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení Evropské komise EVROPA 2020* [online]. Mmr.cz, 2010 [17.1.2018]
Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/7c31b211-1a5a-46a8-b6bd-151b72dc94ec/EU2020-CJ.pdf>

⁶ EVROPSKÁ KOMISE. *Politické oblasti, praktické informace a jednotlivé útvary* [online]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu-european-structural-and-investment-funds>

2.2.3 Dohoda o partnerství

Motto Evropské unie *United in diversity – jednotná v rozmanitosti*, by v rámci popisu tématu této bakalářské práce mohlo vystihovat, že v rámci jedné unie má každý členský stát definované vlastní národní priority. Tyto jsou v rámci Společného strategického rámce definovány v *Dohodě o partnerství*, která je uzavírána pro každou členskou zemi individuálně a nahrazuje *Národní strategický referenční rámec*. Sepsání tohoto dokumentu a následné předložení Evropské komisi ke schválení je podmínkou pro účast na jednotlivých operačních programech a čerpání podpory ESI fondů.

Dohoda o partnerství ČR

Usnesením vlády ČR č. 867, ze dne 28. 11. 2012, byla svěřena rozhodující pravomoc v oblasti přípravy Dohody o partnerství Ministerstvu pro místní rozvoj. Při sepsání Dohody bylo dále postupováno v souladu s čl. 15 obecného nařízení ESI fondů a v souladu s přístupem založeným na víceúrovňové správě (s dodržením podmínek principu partnerství). Dne 9. 4. 2014 byla Dohoda usnesením vlády ČR č. 242 schválena a 17. 4. 2014 poslána ke schválení Evropské komisi.

Stěžejním bodem tohoto strategického dokumentu je *Analýza disparit, rozvojových potřeb a růstového potenciálu*. Výstupem analýzy je identifikace bariér dalšího rozvoje ČR, jimiž jsou konkurenceschopnost ekonomiky, životní prostředí a infrastruktura. Na základě snahy o zmírnění, popř. odstranění těchto bariér Dohoda definuje hlavní strategické cíle a priority ČR, které mají být v programovacím období 2014–2020 financovány.

Mezi tyto cíle a priority patří:

- zlepšení podmínek pro výzkum a inovace a kvalitnější propojení s aplikační sférou,
- motivace podniků, pro využívání výsledků VaV, zlepšení jejich konkurenceschopnosti a přechod na nízkouhlíkové hospodářství,
- rozvoj infrastruktury, přispívající konkurenceschopnosti ekonomiky,
- respektování klimatických změn a ochrana životního prostředí.⁷

⁷ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020*. [online]. Mmr.cz, 2014 [20. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/40d6c28a-df6f-411d-99c4-efbc0b9a07a8/Dohoda_o_partnerstvi.pdf

2.3 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020

Operační programy jsou základními strategickými dokumenty pro konkrétní tematickou oblast, pomocí nichž je realizováno čerpání finančních prostředků v rámci regionální politiky EU. Jsou popisem priorit, řízení, finančních zdrojů a oblastí intervencí v daných regionech. Rozlišujeme operační programy tematické – pro řešení oblastí jako ŽP, doprava, podnikání a regionální – programy vztahující se přímo na jeden region (Tauer a kol, 2007).

2.3.1 Tvorba operačního programu

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020 (dále OP PIK) vychází z cíle Investice pro růst zaměstnanosti pro doposud probíhající programovací období. Je strategickým dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, prostřednictvím něhož bude docházet k efektivnímu využití ESI fondů, k dosahování výchozího cíle Investice pro růst zaměstnanosti a vše bude probíhat v souladu s cíli strategie Evropa 2020. MPO je také jeho řídicím orgánem. Zprostředkujícím orgánem je Agentura pro podnikání a inovace, jejím úkolem je například hodnotit projekty dle kritérií přijatelnosti a splnění formálních náležitostí, monitorování projektů, administrace žádostí o platbu apod.

Strategie OP PIK stojí na jednom prioritním cíli a dvou základních pilířích. Cílem je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Základní pilíře tvoří společné myšlenky a cíle se strategií Evropa 2020 a priority a potřeby ČR identifikované ve strategických dokumentech. Struktura OP PIK vychází ze čtyř vzájemně se doplňujících priorit, ty vedou k naplnění hlavního cíle programu, a jsou zároveň odrazem čtyř ze sedmi stěžejních iniciativ strategie Evropa 2020 (inovace v Unii, průmyslová politika pro éru globalizace, Evropa méně náročná na zdroje, digitální agenda pro Evropu).

Priority OP PIK jsou:

- snaha o rozvoj nízkouhlíkového, energeticky účinného hospodářství, která spočívá hlavně ve využívání obnovitelných zdrojů energie nebo modernizaci energetické infrastruktury,
- cílení na rozvoj podniků, které mají potenciál posunout technologické hranice ve svém oboru, přičemž hlavní podpora bude spočívat v rozvoji jejich výzkumných, vývojových a inovačních možností,
- podpora rozvojových, modernizačních projektů a služeb, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti podniků v mezinárodním prostředí,
- zvýšení šancí pro přístup k vysokorychlostnímu internetu a rozšíření nabídky informačních a komunikačních technologií.

Dále při tvorbě OP PIK došlo k zohlednění strategických cílů Dohody o partnerství a výsledů dvou předchozích, dříve zmiňovaných, programovacích období. Dalšími podklady pro vznik OP PIK jsou např.:

- Národní program reforem ČR,
- Doporučení Rady k národnímu programu reforem ČR na rok 2013,
- Poziční dokument,
- Stanovisko útvarů Komise k vývoji v oblasti Dohody o partnerství a programů v ČR pro období 2014–2020,
- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR,
- Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014–2020,
- Národní inovační strategie ČR a další.

2.3.2 Finanční rámec operačního programu

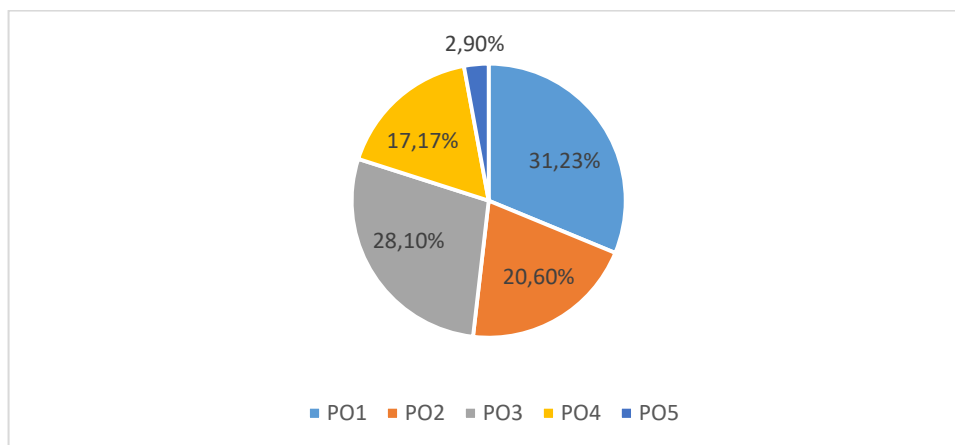
Alokace zdrojů, které má OP PIK k dispozici je asi 4 331 mil. €, v přepočtu cca 110–120 mld. Kč.⁸ Čerpání těchto zdrojů probíhá výhradně z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Při rozdělování zdrojů, pro jednotlivé prioritní osy, bylo zohledněno doporučení útvarů Evropské komise k prioritám financování ČR. Dále bylo zohledněno věcné zaměření OP PIK

⁸ EVROPSKÝ PARLAMENT A EVROPSKÁ UNIE, *Nařízení evropského parlamentu a rady č. 1301/2013* [online] 2013 [18. 1. 2018] dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPIK-viz-API/Narizeni-o-EFRR-c-1301.pdf>

(jako programu přispívajícího k naplnění cílů strategie Evropa 2020). Vycházelo se také ze zkušeností minulých programovacích období, či diskuzí s partnery na regionální úrovni. Důležitá byla také analýza disparit, rozvojových potřeb a růstového potenciálu, řešená v rámci Dohody.

Míra spolufinancování PO 1–4 je vztažena pouze na celkové způsobilé výdaje, tzn. výdaje, které úzce souvisí s přípravou a implementací projektu a jsou v souladu s principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. Dále jsou uhrazeny příjemcem uvedeným v projektové žádosti, během trvání projektu a jsou důležité pro dosažení cíle projektu. Musí být vždy podloženy dokumenty (např. fakturami), které prokazují spojitost s projektem. Musí být v souladu s pravidly EU, národními pravidly a pravidly programů. Na úrovni národního podílu spolufinancování OP PIK vycházíme z materiálu Ministerstva financí, který definuje podíl národního spolufinancování podle jednotlivých příjemců podpory. Dále platí, že OP PIK nesmí být financován z veřejných zdrojů. Pokud ale bude závazkový podíl prostředků z EFRR k 31. 12. 2017 minimálně o 15 % vyšší než součet alokací za období 2014–2017, a zároveň v roce 2017 nedojde k automatickému zrušení závazku, zvýší se příspěvek ze státního rozpočtu ČR, a to do výše 15 % alokace programu. Míra národního spolufinancování programu pro roky 2018–2020 by teda měla být asi 761 mil. €.⁹ Rozdělení finanční alokace dle jednotlivých prioritních os viz graf 2.2.

Graf 2.2 Procentuální rozdělení finančních prostředků pro PO1-5



Zdroj: MPO, vlastní zpracování

⁹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 53

2.4 Charakteristika prioritních os operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020

Celkově je OP PIK složen z pěti prioritních os, které mají své vlastní investiční priority, a ty se dále dělí na jednotlivé specifické cíle. V rámci PO 1–4 platí, že pro specifické cíle jsou stanoveny předběžné výsledky, kterých chce ČR s podporou Unie dosáhnout, přesný výčet podporovaných aktivit, hlavní cílová skupina, cílové území, typy příjemců atd. Prioritně je tato podpora namířena k méně rozvinutým regionům, a z hlediska velikosti podniků hlavně k rozvoji malého a středního podnikání (dále „MSP“). Ale s přihlédnutím k charakteru určitých podporovaných aktivit programu jsou v některých specifických cílech zařazeny také velké podniky (podniky, které nesplňují evropskou definici MSP). Je zde také důležité zapojení partnerů a ekonomických subjektů na regionální úrovni s cílem zajištění udržitelné budoucnosti na daném území, tzn., že k realizaci cílů dochází také pomocí komunitně vedeného místního rozvoje. Prioritní osa 5 se týká pouze technické pomoci při zajišťování řízení a administrace OP PIK.

2.4.1 Prioritní osa 1

Prioritní osa *Rozvoj, výzkum a vývoj pro inovace* má jednu investiční prioritu, která se dále dělí na dva specifické cíle.

Investiční priorita 1: Podpora podnikových investic do VaV. Vytvoření lepší spolupráce mezi jednotlivými podniky, nebo podniky a vysokoškolskými institucemi v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Snaha o zajištění kvalitnějšího přenos technologií, ekologických inovací nebo podpora aplikovaného výzkumu a pilotních provozů.

- Specifický cíl 1: *Zvýšení inovační výkonnost podniků.* V rámci tohoto cíle je důležité motivovat podniky pro čerpání nových technologií, popř. pro rozšíření vlastní VaV aktivity.
- Specifický cíl 2: *Intenzivnější spolupráce v rámci výzkumu, vývoje a inovací.* Pokud bude zajištěna intenzivnější spolupráce mezi jednotlivými podniky, popř. podniky a vysokoškolskými institucemi, povede výsledek k většímu přenosu transferů technologií a znalostí a také k vyšší konkurenceschopnosti na trhu.¹⁰

¹⁰ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 61

2.4.2 Prioritní osa 2

Prioritní osa *Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti MSP* obsahuje tři investiční priority, které se dělí na čtyři specifické cíle.

Investiční priorita 1: Podpora vzniku nových podniků a podnikatelských inkubátorů.

- Specifický cíl 1: *Snaha o vyšší konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP.* Důležitý je vznik nových podnikatelských subjektů, které budou mít snahu zapojovat do svého podnikání nové inovační prostředky a budou mít vysoký růstový potenciál. A také tímto vzroste počet subjektů, které budou schopny vytvářet nová pracovní místa.

Investiční priorita 2: Vývoj nových obchodních modelů pro MSP.

- Specifický cíl 1: *Zvýšení konkurenceschopnosti MSP na mezinárodním trhu.* Cílem je dopřát MSP mít přístup ke kvalitnímu poradenství v oblasti expanze na zahraniční trhy, k informacím, jak zlepšit vlastní marketingovou připravenost a ke správnému přístupu k strategickému plánování, což povede k vyššímu exportu produktů MSP.

Investiční priorita 3: Vytvoření kvalitního podpůrného zázemí pro podniky.

- Specifický cíl 1: *Podpora financování podnikatelské infrastruktury.* Rozvoj nových podnikatelských aktivit je do značné míry omezen vysokými režijními náklady do zastaralé podnikatelské infrastruktury. Je tedy důležité podpořit inovativní výrobu a podnikatelské aktivity pomocí její postupné modernizace.
- Specifický cíl 2: *Rozvoj odborného vzdělávání v MSP.* S růstem zavádění nových technologií, roste také poptávka po kvalitně vyškolených zaměstnancích, kteří dokáží s touto technologií pracovat. Proto je důležité vytvořit funkční infrastrukturu pro vzdělávání a pro rozvoj lidských zdrojů.¹¹

¹¹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 78

2.4.3 Prioritní osa 3

Prioritní osa *Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin* má šest investičních priorit, které se dále dělí na šest specifických cílů.

Investiční priorita 1: Výroba a distribuce energie z obnovitelných zdrojů.

- Specifický cíl 1: *Zvýšení podílu výroby energie z obnovitelných zdrojů na celkové spotřebě ČR.* V ČR je v současné době upřednostňována spotřeba klasických zdrojů energie. Nákladovost prvotní investice do OZE je totiž velkou překážkou pro jejich zavedení rychleji a ve větším rozsahu. K podpoře stabilního růstu OZE ale docházet musí.

Investiční priorita 2: Dosažení vyššího poměru užitkového efektu (energetické účinnosti) v rámci příslušných opatření a vyšší využívání OZE v podnikatelském sektoru.

- Specifický cíl 1: *Zvýšení energetické účinnosti.* Důležité je dosáhnout úspor energie v podnikatelském sektoru, které povedou ke snížení celkové energetické náročnosti, a zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelů.

Investiční priorita 3: Rozvoj a zavádění inteligentních distribučních soustav.

- Specifický cíl 1: *Zvýšení aplikace prvků inteligentních sítí v distribučních soustavách.* Cílem je rozvoj a modernizaci energetické infrastruktury na hladině nízkého a středního napětí.

Investiční priorita 4: Podpora VaV a zavádění nízkouhlíkových technologií.

- Specifický cíl 1: *Uplatnění nízkouhlíkové technologie při nakládání s druhotnými surovinami.* Pokud chce ČR dosáhnout energetických a surovinových cílů, stanovených Evropskou unií je nutné podstatně modernizovat technologickou základnu podniků s pomocí nízkouhlíkových technologií.

Investiční priorita 5: Využití vysoce účinné kombinované výroby tepla a elektřiny.

- Specifický cíl 1: *Modernizace soustav centrálního zásobování teplem.* Důležité je modernizovat soustavy CZT tak, aby dosahovaly požadovaných parametrů a aby se lépe využilo kombinované výroby elektřiny a tepla.

Investiční priorita 6: Rozvoj systémů pro distribuci, skladování a přenos energií.

- Specifický cíl 1: *Posílení energetické bezpečnosti přenosové soustavy.* Modernizace a rekonstrukce přenosové soustavy a celé energetické infrastruktury je nutná pro rozvoj regionů v oblasti průmyslu.¹²

2.4.4 Prioritní osa 4

Prioritní osa *Rozvoj informačních a komunikačních technologií a zlepšení přístupu k vysokorychlostním sítím pro internetové připojení* obsahuje 2 investiční priority, které se dále dělí na dva specifické cíle.

Investiční priorita 1: Rozšiřování vysokorychlostních sítí na větší územní plochu a podpora technologií a sítí pro digitální hospodářství.

- Specifický cíl 1: Zvětšení rozsahu pokrytí vysokorychlostním internetem. Přístup k internetu umožňující přenos alespoň 30 Mbit/s je významným prostředkem pro rozvoj moderního hospodářství a komunikace.

Investiční priorita 2: Rozvoj produktů, služeb a elektronického obchodu v ICT.

- Specifický cíl 1: Zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky v oblasti ICT. Potenciál českého ICT sektoru není v současné době plně využit, důležité je tedy vyvíjení a používání velmi inovativních prostředků v ICT.¹³

¹² MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 99

¹³ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 137

2.4.5 Prioritní osa 5

Prioritní osa *Technická pomoc* obsahuje dva specifické cíle.

- Specifický cíl 1: *Zajištění efektivního řízení a administrace programu*. Důležité je zařídit přípravu, řízení, implementaci, monitorování, hodnocení a kontrolu. Dále jsou zde zahrnuty také náklady na zasedání Monitorovacího výboru, a na zpracování externích posudků a analýz.
- Specifický cíl 2: *Zajištění informovanosti, publicity a absorpční kapacity programu*. Musí být zajištěna náležitá propagace programu a podnikatelské subjekty musí být náležitě informovány o možnostech, které podpora nabízí.¹⁴

¹⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY 2017 s. 150

3 Charakteristika a náležitosti podnikatelského plánu

Sestavení podnikatelského plánu je nutno brát jako jeden z nejdůležitějších kroků v podnikání. A to nejen pro začínající podnikatele, ale i pro podniky působící na trhu po dlouhou dobu. V začátcích podnikání je nástrojem pro přenesení podnikatelského nápadu do života. Začínající podnikatel si na něm ověřuje, zda je jeho vize pro podnikání skutečně reálná a životaschopná. Podniky, které podnikají už delší dobu, a snaží se například o nákup nových zařízení, či o oslovení nového segmentu na trhu, si pomocí něj mohou přehledně zhodnotit všechna rizika, provést kontrolu finančních zdrojů, oslovit nové investory a stanovit pevný časový rámec projektu.

Podnikatelský plán je také podmínkou pro účast podnikatelů na operačních programech. Pro dotační program OP PIK 2014–2020, je sestavení podnikatelského plánu jediným způsobem, jak se účastnit výzev, které tento operační program postupně předkládá. Podle něj je provedeno hodnocení projektů a slouží pro výběr konečných podporovaných aktivit. Záměrem této kapitoly je tedy přehledně popsat základní kroky pro úspěšné sestavení podnikatelského plánu.

3.1 Vymezení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je dokument charakterizující podnikatelův záměr. Podrobně popisuje sérii aktivit, které je potřeba vykonat pro to, aby došlo k naplnění jasně specifikovaných cílů, v určitém časovém rámci a při jasně definovaném rozpočtu. Přesná definice podnikatelského plánu neexistuje, avšak společnými prvky všech definic je, že výchozími znaky podnikatelského plánu jsou:

- skupina koordinovaných aktivit,
- s jasně vymezeným začátkem a koncem,
- provedené v rámci týmu, či jednotlivcem,
- za účelem splnění cíle,
- při jasně definovaných nákladech a
- vymezených pracovních parametrech (Marek a Kantor, 2007).

3.1.1 Důvody pro tvorbu podnikatelského plánu

Podnikatelský plán neslouží pouze pro externí uživatele, ale především pro samotného podnikatele. Správné a důsledné sestavení podnikatelského plánu umožňuje podnikateli posuzovat, zda jde smysluplným směrem a zda jsou cíle podnikatelského záměru skutečně reálné. Prostřednictvím něj si je podnikatel vědom veškerých úskalí a bariér, které bude muset překonat v nastaveném časovém horizontu. Je také důležité poměřovat tento plán s realitou a případně identifikovat, v jakých bodech se rozchází a co je tomu příčinou. Dá se aplikovat nejen jako nástroj pro získání peněžních prostředků, nebo pro nákup technologií, ale také jako cesta k řešení určitého problému. Například jak vyřešit problémy vzdálenosti od zákazníka, rychlosti a kvalitního servisu. Nebo jak za dobrou cenu dodat přesně to co zákazník chce. Efektivní řešení těchto problémů pak většinou vede k lepší konkurenceschopnosti podnikatele na trhu (Komisar a Mullins, 2010).

3.1.2 Požadavky na podnikatelský plán a základní forma

Každý podnikatelský plán by měl vždy splňovat určité požadavky, které budou odrazem jeho kvalitního zpracování a to:

- stručnost a přehlednost a jednoduchost,
- schopnost demonstrovat výhody produktu nebo služby pro zákazníka,
- orientace na budoucnost,
- zpracování musí být vždy věrohodné a realistické, nemělo by být z hlediska tržního potenciálu ani příliš optimistické, ani příliš pesimistické,
- důležité je nezakrývat slabá místa a rizika projektu, upozorňovat na jeho konkurenční výhody, silné stránky firmy a kompetence manažerského týmu,
- po finanční stránce by měl prokázat schopnost firmy hradit její úroky a splátky a schopnost získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením (Fotr, 2011).

Je ideální mít připraveno několik variant podnikatelských plánů, lišících se v tom, jak podrobně jsou uvedeny detaily. Podnikatelské plány mohou být připraveny jako:

- *Prezentace ve výtahu*: verbální prezentace v délce max. 1 minuta,
- *Executive summary*: písemný dokument s rozsahem max. 1A4,
- *Zkrácený projekt*: obsahuje sice všechny body plného podnikatelského plánu, ale je méně detailní, pro každou část je vymezeno max. 1–2 odstavce,
- *Plný projekt*: detailní popis podnikatelského záměru, včetně popisu výrobních postupů, technologií atd.,
- *Internetová verze* (Taušl Procházková a kol., 2017).

Forma podnikatelského plánu není vždy přesně stanovena. Při jeho sestavování bychom vždy měli vycházet z požadavků investorů, popř. vlastníků, pokud je podnikatelský plán sestaven na úrovni strategického řízení. Základními body podnikatelského plánu mohou být dle tabulky 3.1.

Tab. 3.1 *Osnova podnikatelského plánu*

Titulní list	obchodní název, či logo firmy (pokud existuje), název podnikatelského plánu atd.
Obsah	list ne delší než jednu a půl stránky A4 slouží pro přehlednou orientaci.
Úvod, účel a pozice dokumentu	pro koho je plán určen, zda se jedná o plnou či zkrácenou variantu plánu atd.
Shrnutí	stručný popis toho, co je na dalších stránkách podrobně rozpracováno.
Charakteristika podnikatelské příležitosti	kde může firma uspět, jaké má konkurenční výhody.
Cíle firmy a vlastníků	Stručná historie firmy, právní forma podnikání, oblast činnosti, vymezení vlastníků, klíčových osobností firmy, definice cílů.
Potenciální trhy	podrobný popis cílového trhu a jeho charakteristické znaky.
Analýza konkurence	vymezení hlavních a vedlejších konkurentů a jejich popis.
Marketingová a obchodní strategie	rozhodování o cílovém trhu, tržní pozici produktu a marketingovém mixu.
Realizační projektový plán	sestavení časového harmonogramu činností a aktivit.
Finanční plán	plánování výnosů, příjmů, nákladů, výdajů projektu, sestavení finančních výkazů.
Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a přílohy	sestavení SWOT analýzy, analýzy rizik, a příloh, pokud jsou potřebné.

Zdroj: Srpová a kol., 2011, vlastní zpracování

3.2 Příprava projektu podnikatele

Podnikatelský plán je pouze určitým způsobem strukturovaný dokument. Jeho podstatou je, aby přehledně popsal podnikatelův projekt. A právě projekty mají dopad na firmu a její okolí. Úspěšné projekty pozitivně ovlivňují prosperitu firmy, neúspěšné mohou naopak vést až k jejímu zániku.

3.2.1 Definování podnikatelských příležitostí a cílů

V současné době probíhá ve většině odvětví přímo boj o zákazníka. I v silné konkurenci ale podnikatelé musí umět využívat nové příležitosti a budovat konkurenční výhody. Příležitostí může být třeba nový okruh zákazníků, které bychom mohli oslovit. Konkurenční výhodou pak je nové zařízení, které si pořídíme, aby náš produkt dosahoval vyšší kvality než stejné, či podobné produkty konkurence. Projekty mohou být tedy sestavovány pro využití nových podnikatelských příležitostí a definujeme v nich cíle, které daná příležitost nabízí (Srpová a kol. 2011).

Cíle jsou v podstatě koncovým bodem plánování projektu. Jsou místem, kam se chce podnikatel dostat, důvodem, proč daný projekt skutečně realizuje. Vlastnosti správně nastavených cílů by měly být vždy SMART:

S specific – přesné,

M measurable – měřitelné,

A acceptable – akceptovatelné,

R realistic – reálné,

T timed – termínované (časově ohraničené), (Horvátová a kol., 2008).

Projekty využívající nových příležitostí na trhu, jejich přínosy se obvykle projevují v růstu tržeb, hodnotíme ve vztahu k rozvoji podniku jako *rozvojové, orientované na expanzi*. Nebo se ve vztahu k rozvoji podniku může jednat o projekty *obnovovací*, kdy může jít o obnovu (modernizaci) výrobních zařízení z důvodu zaostání po fyzické stránce, nebo projekty *mandratorní*, jejichž cílem je dosažení souladu s existujícími zákony či předpisy, kterými se musí podnikatel řídit (Fotr, 2011).

3.2.2 Výběr potenciálních trhů a analýza konkurence

Podnikatel při realizaci podnikatelského záměru nemůže uspět, nebude-li existovat trh, který by měl zájem o jeho produkty či služby. Takový trh lze nalézt pouze pomocí analýzy trhu, kterou by podnikatel nikdy neměl podceňovat. Informace o potencionálních trzích a možnostech jak se na nich uplatnit jsou totiž velmi podstatné pro budoucí vývoj podniku a také pro případné investory, které podnik musí přesvědčit o tom, že jejich projekt bude skutečně úspěšný. Při důkladném zanalyzování trhů by podnikatel měl být schopen definovat cílový trh, identifikovat jeho segmenty a odhadnout výši existující a budoucí poptávky. To vše s přihlédnutím k faktorům, které vývoj na trhu ovlivňují.

Ze začátku je vždy nutné přesné vymezení trhu z hlediska produktu, který je podnikatel připraven na tomto trhu nabízet. A to dle specifičnosti a možnosti užívání produktu. Protože čím více je produkt specifitější, tím se trh více zužuje a dochází rovněž ke snižování počtu možných zákazníků a spotřebitelů.

Dále je nutné trh specifikovat z prostorového a časového hlediska. Při této specifikaci rozlišujeme:

- *potenciální trh*: soubor spotřebitelů, kteří mohou mít nebo mají zájem o určitý produkt a tento produkt je pro ně finančně a fyzicky dostupný,
- *aktuální trh*: soubor spotřebitelů, kteří daný produkt už nakupují,
- *cílový trh*: ta část trhu, kterou se podnikatel rozhodl získat.

Žádný trh také není zcela homogenní. Obsahuje různé skupiny spotřebitelů s různými potřebami, a proto je nutné jej segmentovat. Jeden každý segment trhu je pak tvořen souborem potenciálních zákazníků, kteří mají stejné potřeby, požadavky a podobná očekávání. Proces segmentace se uskutečňuje ve třech fázích. Nejprve se získává přehled o charakteristikách a postojích spotřebitelů a o jejich motivaci a chování při nákupu a spotřebě produktů. Na základě analýzy těchto informací se pak formují jednotlivé segmenty. Tyto jsou vnitřně homogenní a vnějškově se od ostatních segmentů výrazně liší. V konečné fázi segmentace se pak stanoví profil každého segmentu a odhadne jeho velikost.

Požadavky, kladené na tyto segmenty jsou, že musí být dostatečně velké nebo ziskové. Musí být dostatečně homogenní, aby mohlo dojít k efektivnímu kontaktu. Musí nabízený

produkt akceptovat. Nebo alespoň existuje možnost, že budou pro spotřebu produktu získány, a musí být dostatečně solventní.

Základnu pro segmentaci trhu konečných spotřebitelů tvoří tyto charakteristiky:

- *územní*: stát, země, město, region,
- *demografické*: věk, pohlaví, stádium životního cyklu,
- *socioekonomické*: sociální postavení, zaměstnání, příjem,
- *psychografické*: zájmy, životní styl, postoje,
- *charakteristiky chování*: jak často, v jakém rozsahu a čase spotřebitel nakupuje, účel spotřeby.

Charakteristika trhu

Při popisování dosavadního vývoje trhu vycházíme hlavně z jeho velikosti, která může být představována např. velikostí dle počtu spotřebitelů. Dále hodnotíme vývoj trhu dle jednotlivých segmentů v kontextu k potřebám zákazníků, k jejich názorům či chování. Potom hodnotíme trh podle toho, jak se zde vyvíjí prodeje, ceny, zisky. Důležité je také identifikovat konkurenci podniku a odhadnout její velikost.

Pro odhad možností prodeje na trhu můžeme použít ukazatel tržního potenciálu. Podle *Boučková a kol.* je tržní potenciál dán: „mírou kapacity trhu, jeho absorpční schopností. Představuje všemi dodavateli maximálně dosažitelný objem prodeje daného výrobku na určitém trhu během daného období a za daných podmínek“ (2007, s. 83).

Pro odhad postavení podniku na trhu můžeme použít ukazatel tržního podílu podniku. Ten podle *Boučková a kol.*: „představuje poměr objemu prodeje určitého výrobku, realizovaný individuálním podnikem v určitém časovém období, k celkovému objemu prodeje daného výrobku, realizovaného všemi jeho dodavateli v témže časovém období“ (2007, s. 84).

Prognóza trhu

Prognózování budoucího vývoje na trhu je nezbytné pro plánování marketingových činností na úrovni strategického a taktického řízení. Vycházíme zde z analýzy vývoje faktorů marketingového prostředí. Tyto faktory musí podnik sledovat a reagovat na ně, protože mohou formovat příležitosti pro podnikání nebo naopak podnikání ohrožovat. Krátkodobé prognózy

pomáhají podnikateli při rozhodování o rozsahu a struktuře výrobního programu, o cenách, vhodném způsobu propagace atd. Dlouhodobé prognózy pomáhají při zjišťování dlouhodobých změn na trhu, jako jsou změny spotřebního a nákupního chování spotřebitelů, nebo změny ve struktuře trhu. Metody prognózování jsou např. kauzální modely, regresní analýza či metoda vedoucího trendu (Boučková a kol., 2008).

Analýza konkurence

Konkurence představují jeden z klíčových faktorů marketingového mikroprostředí. Identifikaci konkurence můžeme např. podle Portera shrnout do pěti konkurenčních sil (schéma obrázek 3.1), které působí na každém trhu. Jsou jimi konkurenti v odvětví, kdy takováto přímá konkurence může být velice silná a podniky musí dobře zvažovat, jak na jejich podnikové aktivity bude tato konkurence reagovat. Dále je zde hrozba vstupu nových konkurentů, kdy velikost této hrozby je podle Portera představována bariérami vstupu do odvětví. Další konkurenční sílu představují substituty. Důvod, proč mohou být velkým rizikem je ten, že dokáží naplnit stejné nebo podobné potřeby jako produkty podnikatele a jeho přímých konkurentů, i když se určitým způsobem liší. Dodavatelé ohrožují podnik tehdy, pokud mají možnost diktovat si nepřiměřenou cenu na podnikatelův úkor. A zákazníci jsou hrozbou, pokud mají sílu cenu snižovat. K tomu může dojít hlavně tehdy, pokud zákazníci cítí potřebu své dodavatele vyměnit.

Po definování konkurence následuje analýza marketingových cílů, strategie a taktiky nejvýznamnějších konkurentů a analýza jejich silných a slabých stránek. Silné stránky konkurence představují pro podnik hrozbu, slabé stránky naopak příležitosti (Karlíček a kol., 2013).

Obr. 3.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: Fučík & Partneři, auditoři – daňový poradci

3.2.3 Marketingová a obchodní strategie

K plánování marketingové a obchodní strategie může podnikatel přistoupit pouze tehdy, jakmile si je jist svými cíli, zná přesnou charakteristiku trhu, na který vstupuje, a zná svou konkurenci. V souvislosti s marketingovou a obchodní strategií mluvíme hlavně o tzv. marketingovém mixu (také 4P), jehož může podnikatel použít, aby ovlivnil potřeby a přání zákazníků. Nástroje marketingového mixu:

- Produkt (výrobek),
- Price (cena),
- Place (distribuce),
- Promoution (marketingová komunikace),
- (někdy se užívá i tzv. rozšířeného marketingového mixu (také 7P), kdy doplňujícími nástroji jsou People (lidé), Public opinion (veřejné mínění), Politics (politicko – společenské rozhodnutí)).

Tyto by vždy měly respektovat základní principy marketingu, kdy jako příklady můžeme uvést, že zákazník nekupuje produkt, ale užitek, který mu z něj plyne, nebo že jednotlivé trhy je vždy nutno segmentovat a trh i zákazníci se neustále mohou vyvíjet a měnit.

V souvislosti s rozvojem vztahů podniku se zákazníky v praxi rozlišujeme tzv. zákaznický marketingový mix (také 4C – srovnání s 4P tabulka 3.2). Nástroje zákaznického marketingového mixu:

- Customer solutin (zákazník, řešení problému zákazníka),
- Cost (náklady, plynoucí zákazníkovi),
- Convenience (dostupnost),
- Communications (komunikace), (Taušl Procházková a kol., 2017).

Tab. 3.2 Srovnání 4P a 4C

4P	4C
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady na straně zákazníka
Distribuce	Dostupnost
Komunikace	Komunikace

Zdroj: Taušl Procházková a kol., 2017

Produkt

Produkt představuje výsledek činnosti podniku. Pod tímto pojmem můžeme vnímat nejen materiální věc, ale také službu, osobu či organizaci, myšlenku, nebo i místo. Při sestavení podnikatelského plánu bychom měli v oblasti produktové politiky hlavně řešit, jaké produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší naopak z trhu stáhneme. Zda dojde ke změně atributů produktu, jako jsou jeho design, značka, balení či jaká bude záruka. V jakém objemu budeme konkrétní produkt vyrábět a také jak si představujeme průběh životního cyklu produktu. U některých nových produktů je také potřeba osvědčení a schválení určitou veřejnou institucí. V tomto případě musí být v podnikatelském plánu uvedeno jméno, adresa a telefonní číslo osoby, která je v podniku za získání těchto osvědčení odpovědná (Srpková a kol., 2011).

Cena

V oblasti cen se v podniku jedná o rozhodování, jakým způsobem je stanovit, na jakou cenovou úroveň se orientovat, zda bude možnost využívat slevy (rabaty), a také rozhodování o způsobu placení. Při tvorbě ceny se může podnik orientovat na náklady výrobku, poptávku po výrobcích, či na ceny konkurence. Ovšem ať už zvolí jakoukoliv strategii, vždy by měla být v rámci podnikatelského plánu popsána a měla by být obhajitelná před případnými investory.

Při orientaci na náklady vychází cena buď z obecného kalkulačního vzorce, kdy se k úplným vlastním nákladům připočte vypočtená zisková přírážka. Nebo se vypočte nejnižší přípustná cena pomocí kalkulace neúplných nákladů. Dlouhodobě udržitelná minimální cena bude na úrovni celkových nákladů. Krátkodobě udržitelná minimální cena může klesnout až na úroveň variabilních nákladů.

Cena, orientovaná na poptávku, musí vycházet z analýzy trhu a musí se pružně přizpůsobovat jeho požadavkům. Odvíjí se od intenzity poptávky nebo od vnímané hodnoty produktu zákazníkem. Podnik může použít také cenovou diskriminaci, kdy různým skupinám zákazníků nabízí produkt za různou cenu a podle různých kritérií.

Při orientaci na konkurenci podnik může podnik stanovit stejnou nebo naopak odlišnou (vyšší, či nižší) cenu než konkurence a to podle toho, jakou strategii se rozhodně uplatňovat. Ke stanovení vyššího ocenění dojde, pokud se dá očekávat, že se této ceně ostatní konkurenti

přizpůsobí. Toto lze uplatnit hlavně u jedinečných a unikátních produktů. Nižší ocenění naopak podnik může volit v případě, kdy se snaží získat větší tržní podíl. Ocenění na úrovni cen konkurence je typické pro trhy, na kterých existuje určité množství substitutů, výrobky jsou převážně homogenní a panuje zde silná konkurence.

Pokud podnik zavádí na trh úplně nové výrobky, může volit mezi strategií vysokých a nízkých cen. Při vysokých cenách podnik hned na začátku získá zákazníky, stojící o luxusní a drahé zboží a cena se pak s rostoucí dostupností produktu snižuje. V opačném případě se pak podniky při extrémně nízkých cenách snaží rychle proniknout na trh, získat si monopolní postavení či velký tržní podíl a po určité době se pak ceny zvyšují na běžnou hodnotu.

Distribuce

V podnikatelském plánu je velmi důležité vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. V této fázi se tedy podnikatelský plán zabývá přesuny produktů z místa na místo tak, aby zákazník mohl produkt koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase, v požadovaném množství a kvalitě. Také se zde rozhoduje o volbě způsobu prodeje, o prodejní úrovni (počtu úrovní distribuční cesty) a případně i o počtu a typu zprostředkovatelů.

Nejjednodušší úrovní distribuce je **přímý prodej**, kdy zákazník dostane produkt přímo od toho, kdo jej vyrobil. Podnikatelé by tento způsob distribuce měli volit u finančně náročných produktů nebo u produktů vyráběných na zakázku. Formy přímého prodeje jsou:

- vlastní prodejny,
- zásilkový či elektronický prodej,
- prodej prostřednictvím vlastních prodejních automatů.

Nepřímý prodej dělíme podle úrovní zvolených distribučních cest:

- *jednoúrovňová distribuční cesta*: výrobce – maloobchod – zákazník,
- *dvouúrovňová distribuční cesta*: výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník,
- *tříúrovňová distribuční cesta*: výrobce – zprostředkovatel – velkoobchod – maloobchod – zákazník.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace bývá většinou nejviditelnější složkou marketingového mixu. Což je logické, protože hlavně prostřednictvím komunikační politiky podnik nejvíce ovlivňuje poptávku po svém produktu. Zákazník by prostřednictvím této komunikace měl dostat informaci o existenci produktu, informaci, kde lze produkt získat, k čemu slouží, jak ho používat, jaká je jeho cena a jaká bude pravděpodobná doba jeho životnosti. Mezi nástroje komunikační politiky, tzv. komunikačního mixu patří:

- *reklama*: placená neosobní forma komunikace prostřednictvím médií, především s hromadnou působností,
- *podpora prodeje*: krátkodobé podněty (bonusy, kupony, věrnostní programy atd.), které stimulují k okamžitému nákupu,
- *osobní prodej*: efektivní forma komunikace formou přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím (osobní setkání, veletrhy, poradenství atd.),
- *public relations*: komunikace se zákazníky, tržními subjekty, zájmovými skupinami a společensky odpovědné chování (ochrana ŽP, sociální podpora zaměstnanců, charity atd.),
- *přímý marketing*: kontakt se zákazníkem prostřednictvím sociálních sítí, e-mailu, poštovních zásilek a tím získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků (Taušl Procházková a kol., 2017).

3.2.4 Realizační projektový plán

Sestavení časového harmonogramu činností a jejich dodavatelské zajištění je důležitou součástí každého podnikatelského plánu. Realizační projektový plán totiž slouží jako důležitý podklad pro srovnávání plánu s dosaženou skutečností. Při sestavování realizačního projektového plánu se nejprve určí nejdůležitější kroky, které musí být v souvislosti s realizací podnikatelského plánu podniknuty, výchozí cíle, jichž chce podnikatel dosáhnout, a termíny jejich dosažení. Vhodné je také využití úsečkového diagramu.

3.2.5 Finanční plán

Požadavky na finanční plán musí být v souladu s ostatními částmi podnikatelského plánu a musí přehledně popsat financování projektu v číselné podobě. Obecně platí, že čím větší je projekt, tím větší dopad má na firmu i její okolí a je rizikovější. Většinou totiž jde o investici s dobou trvání delší než 1 rok, tzn. o investici, která na sebe váže velké množství finančních prostředků podniku na dlouhé časové období. Obecně rozeznáváme dva typy projektů.

Investiční a neinvestiční projekty. Investiční (tvrdé) projekty jsou zaměřeny na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, na nákup pozemků, budování infrastruktury, pořízení patentů apod. Neinvestiční (měkké) projekty investují do lidských zdrojů. Zejména se jedná o podporu vzdělávání, zaměstnanosti, sociální integrace apod.

Obecně akceptovanými výstupy finančního plánu jsou plán peněžních toků (cash flow), plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaná rozvaha. V plánu peněžních toků podnikatel specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. V počáteční fázi podnikání či v počáteční fázi projektu by měla být závislost na kapitálové struktuře popsána podrobněji, v dalších obdobích stačí roční údaje. Plánovaný výkaz zisku a ztrát slouží k vyčíslení nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v jednotlivých letech. I zde je vhodné rozpracovat první rok podnikání podrobněji. Plánovaná rozvaha je stavovým výkazem, který slouží k zachycení stavu majetku a zdrojů jeho financování k určitému okamžiku. Je tedy vhodné sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí od začátku projektu, a konečnou rozvahu k 31. 12. daného roku (Srpová a kol., 2011).

3.2.6 Finanční analýza projektu

Finanční analýza je nástrojem ke zhodnocení finančního zdraví podniku. Je důležitou součástí podnikatelského plánu, protože pomocí ní podnikatel vyhodnocuje dopady svých podnikatelských rozhodnutí. Pokud se totiž rozhodne projekt realizovat, musí si být jist, že realizace projektu nebude mít na podnik z dlouhodobého hlediska negativní dopad. Zdroje informací pro finanční analýzu mohou být finanční data (rozvaha, VZZ, CF), tržní data (ceny CP) či makroekonomická data (HDP, inflace atd.). Výsledkem finanční analýzy jsou hlavně čísla, která se musí určitým způsobem zhodnotit. Možnosti pro hodnocení výsledků mohou být analýza vývoje v čase, porovnání se srovnatelným podnikem, porovnání plánovaných výsledků se skutečnými nebo porovnání s doporučenými hodnotami. Obecně se z metod finanční analýzy v podnikatelských plánech uplatňují hlavně metody poměrové analýzy (Dluhošová a kol., 2010).

Vybrané ukazatele finanční stability a zadluženosti: finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování. Lze ji tedy hodnotit na základě vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí (pasiv)

- *Ukazatel celkové zadluženosti:* měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, ze kterého je podnik financován. Čím je vyšší, tím vyšší je riziko věřitelů.

(3.1)

$$CZ = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} (\%)$$

- *Ukazatel úrokového krytí:* je-li hodnota rovna 1, znamená to, že podnik je schopen vydělat si pouze na splacení úroků a netvoří žádný zisk.

(3.2)

$$UK = \frac{EBIT}{\text{placené úroky}}$$

$$EBIT = \text{zisk před úroky a zdaněním}$$

Vybrané ukazatele rentability: rentabilitou měříme schopnost dosahování zisku, na základě vložených prostředků. Základním kritériem hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu. Ta je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

- *Rentabilita aktiv:* poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

(3.3)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \text{ nebo } ROA = \frac{EAT + \text{úroky}(1 - t)}{\text{aktiva}}$$

$$EAT = \text{zisk po zdanění}, t = \text{sazba DzP}$$

- *Rentabilita vlastního kapitálu:* vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy i jejich zhodnocení v zisku.

(3.4)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

- *Rentabilita tržeb*: tento ukazatel je vhodný pro srovnání v čase a mezipodnikové porovnání. Jeho nízká úroveň značí chybné řízení podniku, střední úroveň značí dobrou práci řízení, a vysoká úroveň ukazatele značí nadprůměrnou úroveň podniku. Ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby za vlastní výroby} + \text{tržby za zboží}} \quad (3.5)$$

Vybrané ukazatele likvidity: likviditou chápeme schopnost podniku hradit své závazky, či schopnost získat dostatek platebních prostředků. Závisí tedy na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat pohledávky, zda se jeho výrobky dobře prodávají, nebo zda je schopen v případě potřeby prodat své zásoby atd.

- *Ukazatel celkové likvidity*: poměruje poměr oběžných aktiv jako potenciálního zdroje peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Přiměřené rozpětí tohoto ukazatele je od 1,5 do 2,5.

$$CL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.6)$$

$$KZ = \text{krátkodobé neúročené závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}$$

- *Ukazatel pohotové likvidity*: tento ukazatel bere v úvahu pouze pohotové prostředky, jako jsou např. hotovostní peníze, peníze na bankovních účtech nebo pohledávky v čisté výši (po úpravě o opravné položky). Doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 1 do 1,5.

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.7)$$

- *Ukazatel okamžité likvidity*: tento ukazatel pracuje s pohotovými platebními prostředky, jako jsou hotovostní peníze, peníze na účtech a šeky. Jeho výsledek je poměrně nestabilní, a proto slouží spíše k dokreslení úrovně likvidity podniku.

$$OL = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.8)$$

Vybrané ukazatele aktivity: tyto slouží jako ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv (krátkodobých i dlouhodobých). Jedná se o ukazatele doby obratu či obratovosti.

- *Doba obratu aktiv:* vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pozitivní je co nejkratší doba obratu.

$$DOA = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ (dny)} \quad (3.9)$$

- *Doba obratu zásob:* udává, za jak dlouho firma průměrně prodá své zásoby. Nebo také jak dlouhou dobu zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe peněžní prostředky.

$$DOZ = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ (dny)} \quad (3.10)$$

- *Doba obratu pohledávek:* jedná se o průměrné časové období, za které je pohledávka splacena.

$$DOP = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ (dny)} \quad (3.11)$$

- *Doba obratu závazků:* doba, která průměrně uplyne od nakoupení zásob či služeb a jejich úhradou (Dluhošová a kol., 2010).

$$DOZá = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \text{ (dny)} \quad (3.12)$$

3.2.7 Hodnocení projektu z hlediska úspěšnosti a rizik

Podnikatel by měl umět v konečné části podnikatelského plánu prokázat, že si je vědom všech silných a slabých stránek projektu a také příležitostí a hrozeb, které mohou být na projekt vázány. Nejčastěji využívaným nástrojem pro toto hodnocení je SWOT analýza. Jedná se o komplexní analýzu, která umožňuje přehledným způsobem zobrazit silné a slabé stránky projektu a dokáže jim přidělit příležitosti dalšího rozvoje a také ohrožení, která mohou nastat,

pokud příležitosti nebudou využity. Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory, které lze ovlivňovat. Příležitosti a hrozby jsou naopak faktory vnějšími, které ovlivnit nejde.

Zpracování SWOT analýzy (obrázek 3.2) začíná zkoumáním vnějšího prostředí. Pod PŘÍLEŽITOSTMI si můžeme představit vnější situace, které mohou mít pozitivní vliv vzhledem k realizovanému projektu (nové trhy, noví dodavatelé...). HROZBY představují možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený projekt, tzn. závažné překážky pro realizaci projektu (nová konkurence, změna legislativy...). Při analýze vnitřního prostředí jsou SILNÉ STRÁNKY chápány jako zdroje posilující tržní pozici a výhody, které podnik má před konkurencí (patentovaná technologie, dobrá image značky...). SLABÉ STRÁNKY projektu snižují jeho hodnotu a je potřeba je minimalizovat (vysoké náklady, méně kvalitní produkt...), (Tauer a kol., 2009).

Obr. 3.2 *SWOT analýza*

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: Fučík & Partneři, auditoři – daňový poradci

Analýza rizika

Riziko projektu spočívá v tom, že skutečnost, která nastane potom, co bude projekt realizován, může být jiná než bychom očekávali. A to buď lepší (šance), nebo naopak horší (čisté riziko). Analýza rizika probíhá ve čtyřech fázích:

- identifikace příčin rizika,
- kvantifikace rizika,
- opatření na snížení rizika,
- monitoring (sledování působení opatření na snížení rizika).

Při identifikaci rizika může podnikatel vycházet z analýzy citlivosti. Podstatou této analýzy je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria projektu (většinou výsledku hospodaření) na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Faktory rizika jsou takové zdroje rizika, které podnikatel většinou nemá moc pod kontrolou, např. výše poptávky, nebo cena. Riziko jde dále měřit a to pomocí ukazatelů, jako jsou směrodatná odchylka, variační koeficient nebo koeficient Value at Risk. Pokud se podnikatel snaží riziko snižovat, může si vybrat mezi ofenzivním a defenzivním přístupem. Ofenzivní přístup je zaměřen na eliminaci rizika (zabránění škody, snížení škody, vyhnutí se riziku). Defenzivní přístup je zaměřen na kompenzaci způsobených škod (diverzifikace, tvorba rezervy, transfer aj.), (Dluhošová a kol., 2010).

Přílohy

Počet příloh závisí na konkrétním projektu, na který je podnikatelský plán sestavován. Nejčastěji bývají v přílohách zařazovány výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, podklady z finanční oblasti, technické výkresy či důležité smlouvy.

4. Návrh na sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace s využitím dotačního programu OP PIK

V praktické části bakalářské práce je vytvořen dokument s názvem „*Podnikatelský plán pro čerpání dotace na pořízení CNC obráběcího centra pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PN-Interiéry, s. r. o.*“. Tento předkládá drobný podnikatel pro splnění podmínek při žádosti o podporu programu Technologie – výzva IV.

4.1 Identifikace výzvy

Program podpory Technologie – výzva IV., je realizována v rámci plnění OP PIK 2014–2020 a podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Cílem výzvy je posilování konkurenceschopnosti MSP, což má vést k rozvoji regionů a zvyšování zaměstnanosti. V době zpracování bakalářské práce byla tato výzva již ukončena, avšak žadatel předpokládá zapojení do některé z následujících výzev programu Technologie, a to takové, která bude z pohledu zaměření žadatelova projektu relevantní. Konkrétní specifikace výzvy viz tab. 4.1

Tab. 4.1 *Program Technologie – výzva IV.*

Název programu podpory	Technologie
Prioritní osa programu	PO2 – Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti MSP
Investiční priorita programu	Podpora podnikání, zejména vzniku nových podniků a podnikatelských inkubátorů (Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU). č. 1301/2013, čl.5, odst. 3a).
Specifický cíl	Snaha o zvýšení konkurenceschopnosti začínajících a rozvojových MSP.
Pořadové číslo výzvy	Výzva IV.
Synergická vazba výzvy	Tato výzva nezakládá synergické vazby s výzvami jiných operačních programů.
Příjemci výzvy	Podnikající FO a PO, které splňují definici MSP dle Nařízení Komise (EU) 651/2014
Datum vyhlášení výzvy	11. 11. 2016
Datum zahájení příjmu žádosti o podporu	9. 12. 2016
Datum ukončení příjmu žádosti o podporu	28. 2. 2017
Nejzazší datum pro ukončení fyzické likvidace projektu	Dobrá realizace projektu nesmí překročit 3 roky od data skutečného zahájení projektu. Nejzazší termín je 31. 12. 2019
Forma a výše podpory	Míra podpory: max. 45 % způsobilých výdajů Dotace na projekt poskytována min. 1 mil. Kč, max. 20 mil. Kč
Poskytovatel podpory	MSP ČR
Subjekt přijímající žádost o podporu	API
Subjekt hodnotící a vybírající projekty	MSP ČR ve spolupráci s API

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace, vlastní zpracování

Podporovanou aktivitou v rámci výzvy je pořízení nových strojů, technologických zařízení a vybavení. Podporu nelze získávat na prostou obnovu stávajících strojních zařízení. Způsobilé výdaje projektu, které lze podpořit:

- *dlouhodobý hmotný majetek*: stroje, zařízení, technologie, HW a vybavení, které k okamžiku pořízení nebyly předmětem odpisu,
- *dlouhodobý nehmotný majetek*: náklady na pořízení patentových licencí, pokud jsou nezbytné pro provoz strojů a zařízení, náklady na SW pořizovaných strojů.

Podporovaná je ekonomická činnost podle CZ-NACE, která je uvedena v příloze 1 bakalářské práce. Příjemci podpory musí povinně sledovat a vykazovat následující indikátory:

- 10700 Přidaná hodnota MSP,
- 10400 Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích,
- 10402 Počet nově vytvořených pracovních míst – ženy.

Příjemcem podpory budou také po celou dobu projektu povinně naplňovány následující indikátory:

- 24301 Počet instalovaných technologií: povinnost naplnit k datu ukončení realizace projektu,
- 10401 Počet vytvořených pracovních míst: povinnost naplnit k datu ukončení realizace projektu,
 - $X < 10$ zaměstnanců \rightarrow 2 pracovní místa,
 - $25 > X \geq 10$ zaměstnanců \rightarrow 3 pracovní místa,
 - $X \geq 25$ zaměstnanců \rightarrow 4 pracovní místa,
- 21404 Změna tržeb příjemce v souvislosti s podporou: povinnost naplnit hodnotu indikátoru do 12 měsíců od data ukončení projektu,
 - Zvýšení nárůstu tržeb o 10 % oproti hodnotě vykázané v posledním účetně uzavřeném roce před podáním žádosti o podporu a udržení této hodnoty po celou dobu udržitelnosti projektu.¹⁵

Důležité je ekonomické hodnocení projektu, které je bodově hodnoceno. Pro postup do dalšího kola při schvalování žádosti je nutné získat z celkového počtu devíti bodů pět. Podrobněji v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Ekonomické hodnocení projektu

Ukazatele	Požadovaná hodnota	Období	
		n-1	n
Zadluženost (v %)	≤ 85	1	2
ROA (v %)	≥ 2	1	2
Požadovaná dotace/aktiva	$\leq 0,6$	1	2

Zdroj: Agentura pro podnikání a inovace

¹⁵ AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Technologie – Výzva IV*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/11/TECH_Vyzva-IV-_Text-vyzvy.pdf

- $n-1$: období předcházející realizaci projektu
- n : období realizace projektu¹⁶

Žadatelé o podporu musí mít ke dni podání žádosti uzavřena minimálně tři po sobě jdoucí zdaňovací období, musí být registrováni jako poplatníci daně z příjmu v některé ze členských zemí EU, taktéž minimálně tři po sobě jdoucí období předcházející dni podání žádosti. Dále nesmí mít žádné nedoplatky k vybraným institucím v zemi svého sídla, k zaměstnancům a k ústavům v rámci EU.

V žádosti musí žadatelé uvést dle čl. 6 odst. 2 Nařízení Komise (EU) č. 651/2014 minimálně tyto údaje: název a velikost podniku, popis projektu (včetně termínu zahájení a ukončení), umístění projektu, seznam nákladů na projekt, druh podpory a výše veřejného financování. Žádost podávají žadatelé prostřednictvím portálu IS KP14+ Aplikace MS2014+, podrobný návod pro správné přihlášení najdou v Uživatelské příručce IS KP14+.

¹⁶ AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Pravidla pro žadatele a příjemce z OP PIK – zvláštní část*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/11/Technologie-IV-P%C5%99%C3%ADloha-%C4%8D.-4.pdf>

4.2 Identifikační údaje žadatele o podporu

Žadatelem o podporu je podnik PN-Interiéry, s.r.o. Veškeré údaje o žadateli, uvedené v tabulce 4.3, jsou smyšlené a jedná se pouze o modelový příklad žádosti. Reálně existující podniky zmíněné v podnikatelském plánu jsou pouze Kuchyňské studio Válek & Kačena, Pavel Nádeníček, Obchodní dům IKEA Ostrava, Démos a.s. a MONETA leasing. Ostatní zmíněné podniky jsou smyšlené.

Právní úprava s.r.o.: je jednou z forem podnikání obchodních společností a jako právnická osoba má povinnost zápisu do obchodního rejstříku a to na základě zákona č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, § 42. Dle § 421/1 NOZ jsou tyto společnosti vždy považovány za podnikatele (Běhounek, 2014).

Tab. 4.3 Základní informace o žadateli

Název projektu	Podnikatelský plán pro čerpání dotace na pořízení CNC obráběcího centra pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PN-Interiéry, s.r.o.
Obchodní jméno	PN-Interiéry, s.r.o.
Sídlo	Na Pomezí 3, Opava Kylešovice, 74706
IČO	152 364 82
DIČ	CZ 257 044 21
Typ plátce DPH	Plátce DPH
Zápis v OR	KS Ostrava, oddíl C, vložka č. 1325
CZ NACE	31
Jednatel	Ing. Pavel Nový
Zpracovatel projektu	Eva Pospíšilová

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je výroba nábytku na zakázku a jeho dílů. Hlavní výroba je specializována na výrobu kuchyní, skříní, dveří a jiného nábytku. Jsou dodávány soukromým subjektům, kancelářím, školám a jiným institucím. **Dalším segmentem výroby** je montáž teras a pergol z tropických dřevin a terasy z dřeva Lymowood a e-shop s tropickými dřevinami a celomasivními dřevěnými podlahami.

Historie podniku a současnost

PN – Interiéry, s.r.o. je mikro firma – samostatný podnik, která má 7 zaměstnanců, z toho 2 jsou společníci – Ing. Pavel Nový a Jan Vyskočil, kteří mají uzavřený pracovní poměr. Jedná se o mikropodnik, splňující evropskou definici MSP.¹⁷ Podnik dodává své produkty přímo konečným spotřebitelům a v menší míře je také subdodavatelem jiných společností, nabízejících kompletní produktovou řadu.

Podnik vznikl v roce 2003 s truhlářskou výrobou, jako hlavním předmětem svého podnikání. Tehdy se ale specializoval pouze na výrobu a montování kuchyní. Od roku 2008 došlo k rozšíření nabídky o kompletní výrobu nábytku do domácností a výrobu kancelářského nábytku.

V současné době podnik svou nabídku rozšířil o montáže teras, pergol a podlah. Zde úzce spolupracuje s podniky EkoFloor a.s. (okres Písek, kraj Jihočeský), a StylingHome s.r.o. (okres Bruntál, kraj Moravskoslezský), s těmito je vázán trvalou smluvní spoluprací na nabídku jejich produktů. Dále je podnik smluvně svázán s Ing. arch. Markétou Trkovou (okres Opava, kraj Moravskoslezský), která případným zájemcům zajišťuje návrhy interiérů bytů a komerčních prostor.

Nejvýznamnější zakázky 2008–2017

- 2008 Základní škola T. G. Masaryka – vybavení třídy (kuchyně)
- 2010 Zubní ordinace, MUDr. Jan Vytrískal – vybavení čekárny
- 2012 ZUŠ Opava – montáž terasy, zahradního nábytku
- 2016 Caffé bar Opava – montáž baru a dřevěného nábytku

¹⁷ AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Aplikační výklad MSP*. [online]. 2017 [4.4.2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Aplika%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDklad-MSP-4.5.2017.pdf>

4.3 Projektová realizace

Sídlo a provozovna firmy: Na Pomezí 3, Opava Kylešovice, 747 06 je ve vlastnictví firmy. Dle seznamu podporovaných regionů programu Technologie – výzva IV. je projekt realizován ve státem vymezených hospodářsky problémových regionech a to dle usnesení vlády ČR č. 825/2015, seznam podporovaných regionů příloha 2.¹⁸

Zrealizované projekty

Podnik PN-Interiéry, s.r.o. zatím nežádal o spolufinancování investic z národních či evropských zdrojů. Veškeré investice (strojní vybavení) byly dosud hrazeny z vlastních zdrojů, event. využitím úvěrů. Technické vybavení je obměňováno postupně dle jeho opotřebení na vlastní náklady.

Plánované projekty

Jedná se o mikropodnik, který vyrábí produkty na zakázku dle jednotlivých objednávek. Plánování větších projektů je víceleté, v současnosti je plánovaným projektem nákup CNC obráběcího centra. Také se připravuje zlepšení marketingu – spuštění nových webových stránek a aktualizace katalogu podniku. Dle ekonomického plánu je cílem do dalších let zvýšení tržeb a zejména udržení kvality vyráběných produktů.

4.4 Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami výzvy programu

Projekt je předkládán pro pořízení CNC obráběcího centra na obrábění dřeva, za účelem zvýšení kvality výroby a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Díky pořízení nové technologie bude podnik schopen:

- zvýšit objem výroby a dosáhnout tak nižších nákladů na jednotku produkce,
- zpracovat nové složité tvary, rozšířit nabídku o tyto tvary a posílit tím svou konkurenceschopnost na trhu.

¹⁸ AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Seznam podporovaných regionů*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/11/TECH_Vyzva-IV-_Priloha-c-1_Seznam-podporovanych-regionu_1.pdf

Tímto se podnik bude snažit naplnit indikátory:

- 24301 – instalace nové technologie,
- 10401 – v souvislosti se zvýšením výroby dojde k vytvoření 2 nových pracovních míst,
- 21404 – se zvýšeným objemem produkce podnik předpokládá růst tržeb o 10 %.

Specifikace projektu a jeho přínosy

Předmětem projektu je nákup CNC – obráběcího centra a to včetně nástrojového vybavení, HW, SW a počítáno je i se zaškolením zaměstnanců. Nová technologie CNC splňuje veškeré požadavky dřevozpracovatelského podniku na univerzální stroj. Díky současnému pohybu lineárních a rotačních os bude stroj schopen vyrábět tvary, které jsou v podkosu (nelze je vyrobít ve 3 osách) bez nutnosti měnit upnutí obráběného kusu nebo změny nulového bodu obrábění. S využitím této technologie bude vždy obroben celý tvar při zachování požadované kvality povrchu. Díky možnosti vyklonění nástroje (vyosení z jeho základní osy) lze zkrátit jeho vyložení (vzdálenost hrotu od upínky), což vede k lepší kvalitě povrchu a prodloužení životnosti nástroje. Z hlediska umístění do stávající nemovitosti je pro výběr zařízení limitující podmínkou max. výška provozovny: 2850 cm.

Podnik má v současnosti nedostatečnou výrobní kapacitu, kterou potřebuje navýšit. Na základně požadavků zákazníků je nutné zpřesnit výrobu, rychleji měnit nastavení stroje a je potřebné vyrábět složitější tvary. Přesnější a jednodušší ovládání a nastavení stroje povede k úspoře materiálu, ke zkrácení času výroby a k odstavení starých již morálně a fyzicky opotřebovaných strojů, tím také dojde ke snížení spotřeby energie. Přínosem tedy budou kvalitnější a přesnější výrobky, vyrobené v kratším čase a při vyšší efektivnosti výroby.

Udržitelnost projektu

Podnik působí na trhu již 15 let. Podniká ve vlastní nemovitosti a jeho ekonomická situace je stabilní. Stěžejně jsou zakázky realizovány pro menší spotřebitele. Sortiment nabízených produktů podniku je komplexní a podnik tedy není závislý na okamžitých výkyvech trhu. Podnik má potřebné stabilní zázemí a vlastní provozovnu pro zajištění udržitelnosti projektu. Dále má navázány odběratelské vztahy pro zajištění další podnikatelské činnosti. Technologie CNC obráběcího centra bude zařazena do dlouhodobého majetku podniku a bude instalována a využívána v místě provozovny. Instalace této technologie umožní obrábění složitých tvarů při současném zaručení kvality, přesnosti a větší bezpečnosti.

Znalosti a zkušenosti s realizací obdobných projektů za posledních 10 let

Podnik zatím s realizací obdobných projektů nemá žádné zkušenosti.

Popis nároků na další prohlubování kvalifikace zaměstnanců v souvislosti s projektem

Pracovníci podniku budou pracovat s novou vyspělou technologií a novým SW. Je tedy nezbytné řádné proškolení a prohloubení jejich kvalifikace. Největší nároky budou kladeny na programátora výroby. Podnik předpokládá délku základního zaškolení v rozsahu cca 2-3 týdnů, další vzdělávání bude probíhat až při práci s novým strojem.

Vliv projektu na životní prostředí

Celkově má projekt na životní prostředí pozitivní vliv:

- snížení ruční výroby, snížení nebezpečí úrazu,
- snížení energetické a materiálové náročnosti na jednotku produkce zvýšením efektivity práce,
- snížení odpadu díky přesnější výrobě a zmenšení výroby zmetků,
- zajištění větší čistoty produktu při obrábění a větší čistoty pracovního prostředí.

4.5 Plnění stanovených indikátorů

Plnění indikátoru 24301 Počet instalovaných technologií:

Cena stroje je 105 400 € bez DPH. V ceně jsou již zahrnuty všechny díly komponentů obráběcího centra, doprava, zaškolení zaměstnanců. Pro přepočet použit kurz ČNB ze dne 12. 10. 2016, tj. 27,025 Kč. Výpočet: $105\,400\text{ €} \times 27,025 = 2\,848\,435\text{ Kč} + 21\% \text{ DPH} = 3\,446\,607\text{ Kč}$ (viz tab. 4.4)

Tab. 4.4 Nově instalované technologie v rámci projektu

Počet instalovaných technologií	Název instalované technologie	Rozpočet po položkách v tis. Kč	Souhrnný rozpočet	Datum dosažení cílové hodnoty
1	CNC obráběcí centrum	2 848,435		31. 12. 2018
		DPH: 598,172		
			3 446,607	

Zdroj: Vlastní zpracování

Plnění indikátorů 10400 a 10401:

V době před realizací projektu má podnik vytvořeno 5 pracovních míst + 2 společníky, kteří se aktivně účastní výroby a mají uzavřenou pracovní smlouvu. V rámci projektu chce podnik vytvořit 2 nová pracovní místa na pozici truhlář s plným úvazkem, tj. 40 hodin týdně. Při výběru budou preferovány odborné zkušenosti a kvalifikace, pohlaví není rozhodující. Součástí stávajícího podniku jsou muži i ženy. Počet vytvořených pracovních míst tab. 4.5.

Tab. 4.5 Počet vytvořených pracovních míst v letech 2015 - 2021

Období realizace	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Průměrný počet zaměstnanců	7	9	9	9	9	9	9
Z toho ženy	1	1	1	1	1	1	1
Realizace projektu							
Počet nově vytvořených míst	0	2	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Plnění indikátoru 21404:

Zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby je o víc jak 10 % po ukončení prvního roku realizace projektu a 10 % nárůst tržeb musí být zachován po celou dobu udržitelnosti projektu, tj. 5 let, viz tab. 4.6.

Tab. 4.6 Výše tržeb let 2015 - 2021

výše tržeb	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
v tis. Kč	4 521	4 796	5 300	5 400	5 500	5 500	5 500
v % k n-1	0	1,06	1,17	1,19	1,22	1,22	1,22

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Organizační zajištění projektu

Vedoucím projektu je Ing. Pavel Nový. Má základní odpovědnost za organizaci a realizaci projektu ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu. Pro přípravu projektu má podnik také vlastní prostory vybavené kancelářskou technikou a komunikačními prostředky.

Vedoucí projektu: *Ing. Pavel Nový - majitel a jednatel podniku PN – Interiéry, s.r.o.* Je zodpovědný za přípravu projektu, koordinaci veškerých projektových aktivit a výběr vhodného dodavatele. Zajišťuje stěžejní dokumenty podniku, které poslouží jako podklady v žádosti o dotaci (ekonomická situace podniku, technické vybavení podniku, zakázky). Působí v podniku již od jeho založení a má potřebné technické kvalifikace v oboru výroby nábytku.

Ekonom projektu: *Ing. Jana Přechová.* Zajišťuje finanční, ekonomické a účetní podklady v žádosti o dotaci. Ing. Přechová vlastní účetní firmu a v oboru podniká už více než 17 let.

Dotační poradce: *Eva Pospíšilová.* Zpracovává dokumentaci a veškeré přílohy k žádosti o dotaci v souladu s požadavky programu Technologie – výzvy IV.

4.7 Zhodnocení tržního potenciálu žadatele

Jak již bylo uvedeno, hlavní činností podniku je převážně truhlářská výroba, která je uskutečňována podle individuálních zakázek a přání zákazníků. Na území Moravskoslezského regionu je podniků zabývajících se truhlářskou výrobou vícero. Podnik PN – Interiéry s.r.o., se snaží oslovit zákazníky nabídkou klasických truhlářských produktů. Zvýšení jejich kvality chce podnik dosáhnout zavedením CNC obráběcí technologie, kterou při výrobě v daném regionu moc podniků nevyužívá. Dále podnik vidí velké přínosy jak ve spolupráci s interiérovým designérem, tak ve spolupráci s dodavatelem kvalitních tropických dřevin, díky nimž může zákazníkům zaručit kvalitní terasové a podlahové pokrytí. Zakázky jsou realizovány převážně na území Moravskoslezského regionu, ale podnik se snaží proniknout na celý český trh.

Strategie budoucího vývoje: Podnik v poslední době řeší hlavně problémy malé výrobní kapacity a se stávající technologií nestačí plnit přání zákazníků v požadovaných termínech. Zároveň se také podnik stále snaží zvyšovat kvalitu svých výrobků. Na základě těchto skutečností se tedy podnik rozhodl do dalších let pro strategii rozšíření výroby.

Důležitým krokem je účast na tomto projektu, která podniku umožní zajistit potřebné kvantitativní a kvalitativní požadavky zákazníků.

Popis konkurence

Na území České republiky lze napočítat tisíce subjektů, realizujících truhlářskou výrobu, z nichž největší počet představují živnostníci. Dále jsou největším podílem zastoupeny mikro a malé podniky. Pro podnik PN-Interiéry, s.r.o. představují hlavní konkurenci podniky zabývající se především výrobou nábytku do domácností a kancelářského nábytku. Dále podnik vidí konkurenci ve vysokém počtu obchodních domů zabývajících se prodejem nábytku, jejich produkty ale dosahují nižší kvality. Na území okresů Opavy a Ostravy se jedná hlavně o podniky:

- *Kuchyňské studio Válek & Kačena, Opava:* výroba kuchyní na míru. Velmi dobré technické vybavení, spolupráce s designéry, dobrá kvalita výroby.
- *Pavel Nádeníček, Litultovice:* výroba interiérů. Konkurence hlavně v oblasti kancelářského nábytku.
- *Obchodní dům IKEA Ostrava:* výroba interiérů, prodej vybavení domácností. Konkurence v oblasti vybavení interiérů i kancelářského nábytku, ale nižší úroveň kvality produktů.

Nákup CNC obráběcího centra pomůže podniku stát se více konkurenceschopným kvalitou, rychlostí a objemem výroby. Popřípadě nabídnout zákazníkovi „něco navíc“, jako např. možnost výroby složitých tvarů.

Dodavatelé

Podnik působí na trhu již 15 let a za dlouhou dobu působení má vybudovanou síť dodavatelů a poskytovatelů kvalitního materiálu. Má sjednané dlouhodobé smlouvy, prodloužené doby splatnosti, množstevní slevy apod. Mezi hlavní dodavatele patří:

- *EkoFloor a.s., Písek:* dodavatel tropických dřevin pro montáže pergol a teras,
- *StylingHome s.r.o., Bruntál:* dodavatel celomasivních a třívrstvě masivních podlahových krytin,
- *Demos a.s.:* mezinárodní obchodní společnost, dodavatel materiálu pro výrobu a kompletaci nábytku, nabízenými produkty jsou plošné (deskové) materiály, nábytkové kování, hrany, truhlářské řezivo, lepidla apod.,
- *Color-life s.r.o., Opava:* dodavatel výrobků pro povrchovou úpravu dřeva.

Popis pořizovaného zařízení a jeho parametrů, porovnání se stávajícím stavem

Stávající stav: Podnik uvažuje o nové technologii, protože stávající stav neumožňuje dostatečně uspokojit poptávku po jeho službách nebo po službách, které jsou nad jeho technologické možnosti.

Stávající technologie: tloušťkovací a srovnávací fréza, formátovací pila, soustruh na dřevo, stojanová vrtačka.

Pořizovaná technologie: CNC obráběcí centrum umožňuje opracovávat prostorové objekty, např. např. korpusy na židle, čímž dojde k urychlení výroby, omezení ručního zpracování (možnost úrazu). Díky zvýšené rychlosti obrábění zajišťuje vysokou přesnost a díky zredukovanému kabelovému připojení vysokou spolehlivost. Jasná diagnostická hlášení přímo na číslicovém řízení snižují prostoje stroje a tím neproduktivní časy. Dále disponuje dálkovým ovládáním pro přímé a okamžité ovládání obsluhou. Řídící software je na přímo na PC a ne na příslušném stroji. Toto zjednodušuje strukturu systému a přináší jak vyšší spolehlivost, tak výkony.

4.8 Marketingová a obchodní strategie

Produkt: předmětem projektu je nákup CNC obráběcího centra k dřevo-obrábění, které splňuje vysoké požadavky dřevozpracujících podniků na univerzální stroj. Bude umístěn a používán v provozovně podniku PN – Interiéry, s.r.o. Stroj výrazně ovlivní přidanou hodnotu produktů a to jak z finančního hlediska, tak z hlediska bezpečnosti práce. Více k přidané hodnotě produktů, viz podkapitola 4.22 Přidaná hodnota projektu (indikátor 10700).

Cena: podnik nepředpokládá, že by po zavedení nové technologie došlo ke zlevnění výrobku. Větší marže by ale byla použita k dalšímu rozvoji podniku a zlepšení pracovních podmínek. Více ke stanovení ceny, viz podkapitola 4.22 Přidaná hodnota projektu (indikátor 10700).

Distribuce: podnik své produkty prodává konečným zákazníkům, kdy je v ceně produktu zahrnuta i doprava a montáž na místě zvoleném zákazníkem.

Propagace: Pro své zákazníky má podnik zhotoven katalog nabízených produktů a propagační letáky. Pravidelně také inzeruje nabídku produktů v různých tiskovinách Moravskoslezského regionu a je účastníkem různých veletrhů, konaných na území České republiky. Dále provozuje web *www.PN-interiery.cz*, který obsahuje nabídku produktů a je doplněn fotkami již zhotovených zakázek podniku.

Časový harmonogram projektu

Zahájení projektu 1. 5. 2017, ukončení projektu 31. 12. 2018.

Organizace projektu v před – investiční fázi: v této fázi bude také vybrán dodavatel technologie. Výběrové řízení proběhne v souladu s kritérii dle zákona č. 134/2016 Sb. o veřejných zakázkách a metodickým pokynem Pravidla pro výběr dodavatelů. Výběrové řízení bude za žadatele provádět externí osoba, finanční analytik Ing. Tomáš Doučil.

Organizace projektu v investiční fázi: bude vyžadována úzká spolupráce dotačního poradce a vedoucího týmu. Spolu budou zajišťovat splnění podmínek o poskytnutí dotace a komunikovat s poskytovatelem podpory (MPO, API). Budou řešit případné změny v projektu, připravovat průběžné Zprávy o realizaci a podklady potřebné pro uzavření Smlouvy o poskytnutí dotace, a kontrolovat vyúčtování dotace. Informace o průběhu projektu budou sdíleny elektronickou poštou.

Organizace projektu v provozní fázi: uvedení pořízené technologie do provozu a zajištění její údržby bude zajišťováno pracovníky podniku PN – Interiéry, s.r.o. Vedoucí projektového týmu bude dále po celou dobu udržitelnosti projektu podávat monitorovací zprávy poskytovateli podpory.

4.9 Přidaná hodnota projektu (indikátor 10700)

Jedná se o mikropodnik, vyrábějící produkty na zakázku dle jednotlivých objednávek. Na skladě zásob má zavedeno velké množství položek výrobků (desek různých materiálů, tvarů, hran, úchytů aj.). Výroba jednotlivých produktů se různě kombinuje dle jednotlivých objednávek. Při stanovení cen produktů vychází podnik z obecného kalkulačního vzorce:

Přímý materiál +
Přímé mzdy +
Ostatní přímé náklady +
Výrobní režie =
Vlastní náklady výroby +
Správní režie =
Vlastní náklady výkonu +
Odbytová režie =
Úplné vlastní náklady
+ zisk =
Odbytová cena

Při výpočtu přidané hodnoty podnik vychází z tržeb a k nim přiřazuje příslušné náklady na výkonovou spotřebu. Po konzultaci s prodejci strojů a podniky, které již tuto technologii zavedly, podnik došel k závěru, že po zavedení nové technologie dojde k úspoře materiálu cca o 12 %, sníží se výroba zmetků a dojde ke spotřebě energie cca o 10 %, dojde ke zvýšení produktivity práce cca o 15 %. Pokud podnik zvýší produktivitu práce, očekává snížení ostatních režii. V celkové hodnotě téměř neporostou a na jednotku produkce budou klesat. V tabulce 4.7, je ve sloupcích pro roky 2015 (n-1), 2016 (n) stanovena skutečná přidaná hodnota vypočtená dle Výsledku zisku a ztráty podnikatele. V dalších sloupcích jsou hodnoty pro následujících roky odhadnuty dle zjištěných informací. Podnik vychází z předpokladu, že k instalaci zařízení dojde v průběhu roku 2017, takže výsledky realizace projektu by se měly projevit v roce 2018.

Tab. 4.7 Přidaná hodnota projektu v letech 2015-2021

tis. Kč	n-1	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Tržby	4 521	4 796	5 300	5 400	5 500	5 500	5 500
Výkonová spotřeba	2 320	2 457	2 350	2 211	2 088	1 990	1 941
Přidaná hodnota	2 201	2 339	2 950	3 189	3 412	3 510	3 559

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10 Finanční analýza projektu

Tab. 4.8 Základní informace o společnosti

Název společnosti	PN-Interiéry, s.r.o.
IČ	15236482
Požadovaná dotace	1 550 974

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tab. 4.9** Zkrácená Rozvaha 2015, 2016

Rozvaha	2015	2016
Aktiva	4 623	4 705
Dlouhodobý majetek	2 817	2 896
Oběžná aktiva	1 708	1 757
Zásoby	205	267
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	590	575
Finanční majetek	913	915
Pasiva	4 623	4 705
Vlastní kapitál	3 920	3 963
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	680	725
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.10 Zkrácený Výkaz zisku a ztráty 2015, 2016

VZZ	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 521	4 796
Nákladové úroky	32	28
Přidaná hodnota	2 201	2 339
EAT	233	182
EBIT	304	252

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.11 Základní ekonomické ukazatele projektu 2015, 2016

	2015	2016
Celková likvidita	2,51	2,42
Pohotová likvidita	2,21	2,05
Okamžitá likvidita	1,34	1,26
Celková zadluženost v %	14,71	15,41
Úrokové krytí	9,5	9
Doba obratu pohledávek (dny)	47	44
Doba obratu zásob (dny)	17	21
Doba obratu kr. závazků (dny)	55	55
Doba obratu aktiv (dny)	369	354
Dotace/Aktiva	0,33	0,33
ROA (v %)	6,58	5,36
ROE	0,05	0,04
ROS	0,05	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.12 Plnění hlavních ekonomických ukazatelů projektu

				Hodnocení	
	Požadovaná hodnota	2015	2016	n-1	n
Celková zadluženost (v %)	≤ 85	14,71	15,41	1	2
ROA (v %)	≥ 2	6,58	5,36	1	2
Dotace/Aktiva	≤ 0,6	0,33	0,33	1	2

Celkem	9
---------------	----------

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozpočet projektu

Tab. 4.13 Rozpočet projektu v Kč

Celkový rozpočet projektu	3 446 607
Z toho uznatelné položky pro dotaci	2 848 435
Z toho neuznatelné položky pro dotaci	598 172
Dotace z OP PIK (45%)	1 550 974
Vlastní zdroje (55%)	1 895 633

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovení rozpočtu – nabídkové ceny

Rozpočet byl stanoven na základě tří cenových nabídek na CNC obráběcí centrum od uvedených podniků:

- *APEMA, dřevoobráběcí stroje, Frýdek-Místek,*
 - CNC obráběcí centrum TONR 552,
 - $103\,650\text{ €} \times 27,025 = 2\,801\,141\text{ Kč}$ bez DPH,
 - cena včetně SW a školení, nezahrnuje dopravu. V poznámce nabídky cena dopravy 115 €,
 - výška stroje 2 750 cm = **vyhovující**,
 - konstrukce portálová = **nevyhovující**,
- *Sendler Group, Břeclav,*
 - CNC obráběcí centrum ROVERA,
 - $118\,430\text{ €} \times 27,025 = 3\,200\,571\text{ Kč}$ bez DPH,
 - cena včetně SW, školení, dopravy,
 - výška stroje 3 115 cm = **nevyhovující**,
 - konstrukce výložníková = **vyhovující**,
- *Vojtíšek centrum - vše pro truhláře, Rosice,*
 - CNC obráběcí centrum CBI 200d,
 - $105\,400\text{ €} \times 27,025 = 2\,848\,435\text{ Kč}$ bez DPH,
 - cena včetně SW, školení, dopravy,
 - výška stroje 2 735 cm = **vyhovující**,
 - konstrukce výložníková = **vyhovující**.

Vyhovující nabídkou se stala nabídka podniku Vojtíšek centrum – vše pro truhláře. Tato nabídka byla tedy použita pro stanovení rozpočtové ceny projektu.

Zdroje pro finanční zabezpečení realizace projektu

Celkové náklady projektu jsou ve výši 3 446 607 Kč:

- osobní vklad podniku IN – Interiéry, s.r.o. ve výši 800 tis. Kč,
- úvěr od společnosti Moneta Leasing, ve výši 1 910 000 tis. Kč na financování projektu,
- dotace OP PIK ve výši 1 550 974 Kč.

4.11 SWOT analýza žadatele a projektu

Tab. 4.14 *SWOT analýza žadatele*

Silné stránky	Slabé stránky
Ekonomická stabilita (vlastní provozovna, zařízení)	Nedostatek marketingových zkušeností
Dlouhodobé působení na trhu	Vysoké náklady materiálu
Spolupráce s interiérovými designéry	Nedostatečné technologické vybavení
Zkušenosti zaměstnanci	
Příležitosti	Hrozby
Možnost rozšíření objemu produkce	Vysoká konkurence v oboru
Možnost nabídky produktů a služeb	Nedostatek vyučených zaměstnanců v oboru v regionu působení podniku
Možnost proniknutí na nové trhy	

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh řešení slabých stránek:

- zajištění proškolení vedoucího projektu v marketingové oblasti,
- pokud dojde k vyššímu objemu výroby, podnik bude muset odebírat větší množství materiálu – možnost dojednat větší množstevní slevu s dodavateli,
- snaha o získání dotace pro pořízení nové technologie.

Návrh řešení hrozeb:

- snaha odlišení se od konkurence nabídkou kvalitnějších produktů a služeb,
- investování do zvýšení vzdělání a kvalifikace stávajících zaměstnanců a zaučení nově přijatých zaměstnanců.

Tab. 4.15 *SWOT analýza projektu*

Silné stránky	Slabé stránky
Růst tržeb min. o 10 %	Vysoké úvěrové zatížení
Vytvoření 2 pracovních míst	
Kvalitní technologie výroby	
Příležitosti	Hrozby
Snížení nákladů produkce	Nedostatek nových vyučených zaměstnanců schopných obsluhovat novou technologii
Rozšíření objemu produkce	
Výroba nových kvalitních produktů	

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh řešení slabých stránek:

- při využití nové technologie zvýšit produkci, vyrábět kvalitní produkty, oslovit nové zákazníky a zajistit tak stabilní ekonomický vývoj podniku.

Návrh řešení hrozeb:

- investovat do přeškolení stávajících zaměstnanců, najmutí nových zaměstnanců na práce vyžadující nižší kvalifikaci.

Zhodnocení rizik projektu

Podnik shledává rizika projektu hlavně ve výběru dodavatele, zajištění financování – vysoké úvěrové zatížení, v získání, zaučení zaměstnanců schopných manipulace s novou technologií, organizačním zajištěním provozu CNC a v dodržení monitorovacích indikátorů. Projektový tým se během přípravné části projektu snažil snížit tato rizika na minimum. Pečlivě zpracoval všechny potřebné dokumenty, získal příslib financování od banky, připravil proškolení stávajících zaměstnanců a zhodnotil ekonomický potenciál podniku.

4.12 Závěr

Žadatelem o podporu programu Technologie – výzva IV. je podnik PN-Interiéry, s.r.o. Podnik působí na trhu již 15 let, patří do kategorie mikropodniků a v současné době zaměstnává 7 zaměstnanců. Hlavní činností podniku je výroba nábytku (CZ NACE-31), která je uskutečňována ve vlastní provozovně ve městě Opava, v hospodářsky ohrožené oblasti – okres Opava. Své produkty dodává konečným zákazníkům. Stávající technologický stav nedokáže uspokojit poptávku po jeho službách, nebo po službách, které jsou nad jeho technologické možnosti.

Cílem projektu je zakoupení CNC obráběcího centra. Díky instalaci tohoto stroje bude možno zpřesnit výrobu a vyrábět složitější tvary v kratším čase a odstranit starší neekonomické stroje. Dále by mělo docházet k úsporám materiálu a celkově k vyšší efektivnosti výroby a vyšší konkurenceschopnosti podnikatele.

Začátek realizace projektu je naplánován na 1. 5. 2017 a ukončení na 31. 12. 2018. Během realizace dojde k nákupu CNC obráběcího centra od dodavatele vybraného z veřejné zakázky, k jeho instalaci do provozovny podniku a k zaškolení zaměstnanců.

Projekt naplňuje povinné indikátory 10700, 10400, 10402, 24301, 10401, a 21404. Podnik zakoupením nové technologie bude schopen zvýšit a udržet tržby v době udržitelnosti projektu, dosáhnou přidané hodnoty MSP a budou vytvořena 2 nová pracovní místa, přičemž uchazeči mohou být muži i ženy.

Rozpočet projektu byl stanoven dle tří cenových nabídek, z nichž podnik shledal vyhovující nabídku CNC obráběcího centra se způsobilými náklady ve výši 2 848 435 Kč a nezpůsobilými 598 172 Kč. Celkový rozpočet projektu je stanoven na 3 446 607 Kč. Výsledná částka byla přepočtena z cenových nabídek v € a pro přepočet byl použit kurz ČNB.

Financování projektu proběhne z vlastních zdrojů společnosti a úvěrem od společnosti MONETA leasing, s níž má již podnik připravenou úvěrovou smlouvu. Projekt také vyhověl ekonomickému hodnocení a ve finanční analýze splnil kritéria přijatelnosti.

Projekt vyhovuje podmínkám programu Technologie – výzvy IV., je finančně udržitelný a realizovatelný.

5. Závěr

K jednomu z největších cílů Evropské unie patří již dlouhou dobu zajištění ekonomické a sociální soudržnosti členských zemí a snaha o snížení ekonomických a sociálních rozdílů v regionech na jejím území. V poslední době je důraz kladen hlavně na technický rozvoj malých a středních podniků a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu, protože právě malé a střední podniky tvoří většinu podnikatelské sféry. Tento rozvoj je stabilně zajišťován prostřednictvím regionální politiky EU, kdy jsou pro tento účel čerpány Evropské strukturální a investiční fondy.

Česká republika již od svého vstupu do Evropské unie čerpala finanční prostředky určené pro programovací období 2000-2006, 2007-2013 a 2014-2020. V prvních dvou programovacích obdobích však možnosti čerpání příliš nevyužila.

V bakalářské práci byla charakterizována problematika podpory podnikání v Evropské unii a České republice. Dále byl vyhodnocen právě probíhající Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020, včetně již uzavřené výzvy programu Technologie – výzva IV a podnikatelského plánu.

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnocení Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020 a zpracování žádosti o podporu, jež by mohla být v rámci tohoto programu podpořena a realizována. K naplnění vytyčených cílů z hlediska rozsahu, obsahu a struktury bakalářské práce došlo.

Ve čtvrté kapitole *„Návrh na sestavení podnikatelského plánu obchodní korporace s využitím dotačního programu OP PIK“* byla na základě získaných teoretických poznatků vytvořena modelová žádost s názvem *„Podnikatelský plán pro čerpání dotace na pořízení CNC obráběcího centra pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti PN-Interiéry, s. r. o.“*, který splňuje veškeré požadavky programu Technologie – výzva IV., a je možné jej spolufinancovat v rámci prioritní osy 2 s názvem *„Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti MSP“*. Bakalářská práce tak může být využita jako modelový příklad pro vypracování žádosti podnikům, které podporu programu Technologie do příštích let zvažují.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným 2016 – prakticky včetně účetnictví a daní*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. 368 s. ISBN 978-80-7554-037-9.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana et. al. *Základy marketingu*. 3.vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [5] HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 274 s. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [6] KANTOR, Tomáš a Dan MAREK. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 1.vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2007. ISBN 978-80-87029-13-8.
- [7] KAŇA, Radomír. *Evropská unie A*. 2.vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. 163 s. ISBN 978-80-248-2202-0.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [9] KOMISAR, Randy a John MULLINS. *Plán B, Ako vytvorit' úspešný podnikateľský model alebo zmenit' dobrý model na skvelý*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-134-6.
- [10] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [11] TAUER, Vladimír a kol. *Získejte dotace z fondů EU, Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem, metodika, pravidla, návody*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2649-3.

Elektronické publikace:

- [12] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Aplikační výklad MSP*. [online]. 2017 [4.4.2018]. Dostupné z: <https://www.agenturaapi.org/wpcontent/uploads/2016/06/Aplika%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDklad-MSP-4.5.2017.pdf>
- [13] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Pravidla pro žadatele a příjemce z OP PIK – zvláštní část*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: <https://www.agenturaapi.org/wp-content/uploads/2016/11/Technologie-IV-P%C5%99%C3%ADloha-%C4%8D.-4.pdf>
- [14] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Seznam podporovaných regionů*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/11/TECH_Vyzva-IV-_Priloha-c-1_Seznam-podporovanych-regionu_1.pdf
- [15] AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE *Technologie – Výzva IV*. [online]. 2016 [4.4.2018]. Dostupné z: https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/11/TECH_Vyzva-IV-_Text-vyzvy.pdf
- [16] EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení Evropské komise EVROPA 2020* [online]. Mmr.cz, 2010 [17. 1. 2018] Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/7c31b211-1a5a-46a8-b6bd-151b72dc94ec/EU2020-CJ.pdf>
- [17] EVROPSKÁ KOMISE. *Zpráva komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů* [online]. Europa.eu, 2016 [18. 1. 2018] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/CS/COM-2016-812-F1-CS-MAIN-PART-1.PDF>
- [18] EVROPSKÝ PARLAMENT A EVROPSKÁ UNIE, *Nářízení evropského parlamentu a rady č. 1301/2013* [online] 2013 [18. 1. 2018] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPIK-viz-API/Narizeni-o-EFRR-c-1301.pdf>
- [19] INSTITUT PRO VEŘEJNOU ZPRÁVU PRAHA. *Programové období 2014 – 2020*. [25. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/eGON2/WEB%20-%20materi%C3%A1ly/Programov%C3%A9%20obdob%C3%AD%202014-2020.pdf

- [20] MASARYKOVA UNIVERZITA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, BRNO, *Vybrané kapitoly ze socioekonomické geografie České republiky* [online] Muni.cz, 2013 [7 .1. 2018]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/skripta/SE_geografie_CR.pdf
- [21] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020*. [online]. Mmr.cz, 2014 [20. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/40d6c28a-df6f-411d-99c4-efbc0b9a07a8/Dohoda_o_partnerstvi.pdf
- [22] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020* [online] 2017 [2. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Programov%C3%BD-dokument-OP-PIK-2014-2020-%C4%8Derven-2017.pdf>

WWW stránky:

- [23] DENÍK VEŘEJNÉ ZPRÁVY *Regiony se soustředěnou podporou státu – zhodnocení vývoje po roce 1990*. [online], [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6383415>
- [24] EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY [online], [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013>
- [25] PORTÁL ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ, NUTS [online] uuur.cz, [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemnihoplanovani/nuts.asp>
- [26] SWOT ANALÝZA - Publikace | Fučík & Partners. Úvod | Fučík & Partners [online]. Copyright © 2018 Fučík [cit. 05.04.2018]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

Seznam zkratek

API	Agentura pro podnikání a inovace
CF	Cash-flow
CP	Cenné papíry
CZ-NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek pro Českou republiku
CZT	Centrální zásobování teplem
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes – čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním
ES	Evropské společenství
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologi
IČO	Identifikační číslo
ISKP 14+	Informační systém koncového příjemce pro programové období 2014–2020
LAU	Local Administrative Units – místní samosprávné jednotky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS 2014+	Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014–2020
MSP	Malé a střední podnikání
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PC	Personal computer
SW	Software
VaV	Výzkum a vývoj
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ZUŠ	Základní umělecká škola

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Klasifikace NUTS.....	9
Tab. 2.2 Klasifikace CZ-NUTS	9
Tab. 2.3 Cíle a rozdělení fondů pro EU, ČR.....	13
Tab. 3.1. Osnova podnikatelského plánu	33
Tab. 3.2 Srovnání 4P a 4C	38
Tab. 4.1 Program Technologie – výzva IV.	49
Tab. 4.2 Ekonomické hodnocení projektu	50
Tab. 4.3 Základní informace o žadateli	52
Tab. 4.4 Nově instalované technologie v rámci projektu	56
Tab. 4.5 Počet vytvořených pracovních míst v letech 2015-2021	57
Tab. 4.6 Výše tržeb let 2015–2021	57
Tab. 4.7 Přidaná hodnota projektu v letech 2015-2021	63
Tab. 4.8 Základní informace o společnosti	63
Tab. 4.9 Zkrácená Rozvaha 2015, 2016	63
Tab. 4.10 Zkrácený Výkaz zisku a ztráty 2015, 2016	64
Tab. 4.11 Základní ekonomické ukazatele projektu 2015, 2016	64
Tab. 4.12 Plnění hlavních ekonomických ukazatelů projektu	64
Tab. 4.13 Rozpočet projektu v Kč	65
Tab. 4.14 SWOT analýza žadatele.....	66
Tab. 4.15 SWOT analýza projektu	67

Seznam grafů

Graf 2.1 Vývoj období 2014-2018.....	18
Graf 2.2 Procentuální rozdělení finančních prostředků pro PO 1-5	24

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Regiony se soustředěnou podporou státu	14
Obr. 3.1 Porterův model pěti sil.....	37
Obr. 3.2 SWOT analýza.....	46

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejňovány v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich výše).

V Ostravě dne 11.5.2018

Pospíšilová
Eva Pospíšilová

Seznam příloh

Příloha 1: CZ – NACE

Příloha 2: Seznam podporovaných regionů

Příloha 3: Rozvaha, VZZ PN-Interiéry, s.r.o. 2015

Příloha 4: Rozvaha, VZZ PN-Interiéry, s.r.o. 2016